



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROCESSOS  
INSTITUCIONAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE PROCESSOS  
INSTITUCIONAIS**

**DIOGO DE MENEZES CORTÊS BEZERRA**

**DIAGNÓSTICO DO CONHECIMENTO PREVIDENCIÁRIO NA  
COMUNIDADE ACADÊMICA: UM PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA A  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

NATAL/RN  
2018

DIOGO DE MENEZES CORTÊS BEZERRA

**DIAGNÓSTICO DO CONHECIMENTO PREVIDENCIÁRIO NA  
COMUNIDADE ACADÊMICA: UM PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA A  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

*Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-graduação em Gestão de  
Processos Institucionais da  
Universidade Federal do Rio Grande  
do Norte, como parte dos requisitos  
para a obtenção do Título de Mestre.*

*Linha de Pesquisa: Ética e Gestão de  
Processos Institucionais.*

*Orientador: Prof. Dr. José Orlando  
Ribeiro Rosário*

*Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Patrícia  
Borba Vilar Guimarães*

NATAL/RN  
2018

DIOGO DE MENEZES CORTÊS BEZERRA

**DIAGNÓSTICO DO CONHECIMENTO PREVIDENCIÁRIO NA  
COMUNIDADE ACADÊMICA: UM PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA A  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

*Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-graduação em Gestão de  
Processos Institucionais da  
Universidade Federal do Rio Grande  
do Norte, como parte dos requisitos  
para a obtenção do Título de Mestre.*

*Linha de Pesquisa: Ética e Gestão de  
Processos Institucionais.*

*Orientador: Prof. Dr. José Orlando  
Ribeiro Rosário*

*Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia  
Borba Vilar Guimarães*

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. José Orlando Ribeiro Rosário**  
**Presidente**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Borba Vilar Guimarães**  
**Coorientadora**

---

**Prof. Dr. Leonardo Oliveira Freire**  
**Membro externo**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes -

CCHLA

Bezerra, Diogo de Menezes Cortes.

Diagnóstico do conhecimento previdenciário na comunidade acadêmica: um projeto de intervenção para a Universidade Federal do Rio Grande Do Norte / Diogo de Menezes Cortes Bezerra. - 2018.

83f.: il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais. Natal, RN, 2018.

Orientador: Prof. Dr. José Orlando Ribeiro Rosário.

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Borba Vilar Guimarães.

1. Aposentadoria. 2. Previdência. 3. Gestão do conhecimento. 4. Difusão da informação. 5. Melhoria de Processos Organizacionais. I. Rosário, José Orlando Ribeiro. II. Guimarães, Patrícia Borba Vilar. III. Título.

Elaborado por Ana Luísa Lincka de Sousa - CRB-15/748

*À minha família e esposa, por serem meus maiores exemplos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, por ter proporcionado todas as oportunidades de minha vida me dando saúde para poder aproveitá-las, além de ser meu dirigente espiritual nos momentos necessários.

Agradeço à minha esposa, Mariana, por entender meus momentos de ausência e me apoiar incondicionalmente em todos os projetos que decido embarcar.

Agradeço aos meus pais, Robertson e Rosângela, por terem me apoiado e terem me proporcionado todas as condições para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço aos meus irmãos, Daniel e Dennis, por serem fontes infinitas de inspiração para mim.

Agradeço aos meus colegas de trabalho por serem muitas vezes parceiros nessa empreitada.

Por fim, agradeço aos colegas de turma e professores do MPGPI, por todo o conhecimento compartilhado tornando um profissional mais capacitado.

## RESUMO

A legislação previdenciária é aquela que passou por mais reformas desde a Constituição Federal de 1988, isso gera dúvidas e receios daqueles que pretendem obter o benefício da aposentadoria. Em uma instituição pública, com quase 5500 servidores, essa dúvida pode ser ainda mais evidente devido às proporções da instituição. O objetivo do presente trabalho foi examinar o nível do conhecimento previdenciário, com relação ao benefício de aposentadoria, dos servidores ligados a uma instituição federal de ensino superior que já têm direito a aposentadoria ou que terão nos próximos 5 anos. Com isso, fazer um diagnóstico desse conhecimento na instituição para possíveis melhorias futuras. O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o questionário com o público alvo, caracterizando-os, e colocando questões que fizessem evidenciar possíveis dúvidas. Além disso, foi estudado a percepção dos respondentes quanto a disseminação desse conhecimento na instituição. Avaliando as ferramentas já existentes e abrindo espaço para sugestões de melhorias na atual estratégia. O diagnóstico realizado foi feito através do cruzamento de dados obtidos no instrumento de coleta e gerados em planilhas eletrônicas através de uma análise quantitativa e qualitativa. Ao final, delineou-se um plano de melhoria para as ferramentas de gestão existentes e uma estratégia para maior disseminação do conhecimento previdenciário na instituição, que implementando, possa gerar valor à organização.

**Palavras-chave:** Aposentadoria. Previdência. Gestão do conhecimento. Difusão da informação. Melhoria.

## ABSTRACT

Social security law has been through many reforms since the Federal Constitution of 1988, which gives rise to doubts among those eligible to require provision for retirement pensions. In a public institution with nearly 5500 workers, these doubts can be even more noticeable given the size of the institution. The aim of this study was to evaluate the level of knowledge regarding social security retirement pensions of the workers of a higher education federal institution who already have the right to retirement or who will be eligible to it in the next 5 years. With this result, it was possible to diagnose this knowledge within the institution aiming its use for future improvements. The research instrument for data collection was the questionnaire with the target audience, characterizing them and formulating questions that highlighted possible doubts. Additionally, the perception of respondents as to the dissemination of this knowledge within the institution was studied, evaluating existing tools and suggesting improvements for the current strategy. The diagnosis was carried out through the crossing of data collected by the instrument and data obtained by means of qualitative and quantitative analysis of digital spreadsheets. Lastly, an improvement plan to the existing management tools was elaborated, as well as a strategy for greater dissemination of social security knowledge within the institution, which, if implemented, could generate institutional value.

**Keywords:** Retirement. Social Security. Knowledge management. Information dissemination. Improvement



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

DAP	Diretoria de Administração de Pessoal
CAPS	Caixas de Aposentadorias e Pensões
CEME	Central de Medicamentos
CGU	Controladoria Geral da União
CPAP	Coordenadoria de Pagamento de Aposentados e Pensionistas
DATAPREV	Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social
FGTS	Fundo de Garantia de Tempo de Serviço
FUNABEM	Fundo Nacional do Bem Estar do Menor -
IAPSE	Instituto dos Servidores
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INAMPS	Instituto Nacional de Assistência Médica
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LOPS	Lei Orgânica da Previdência Social
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIS	Plano de Integração Social
PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
SAP	Setor de Análise de Processos
SIGRH	Sistema Integrado de Recursos Humanos
SINPAS	Sistema Nacional de Previdência e Assistência
TCU	Tribunal de Contas da União
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: A espiral do conhecimento.....	24
Figura 2: Componentes de um Sistema de Informação.....	28

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Público alvo da pesquisa.....	42
Tabela 2 – Diversos setores da instituição que tiveram respondentes.....	47
Tabela 3 - Perfil dos entrevistados na pesquisa.....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo .....	44
Gráfico 2 – Vínculo com a instituição .....	45
Gráfico 3 – Ocupa cargo de chefia/direção .....	45
Gráfico 4 – Nível de escolaridade .....	46
Gráfico 5 – Unidades centralizadas dos servidores que responderam a pesquisa.....	48
Gráfico 6 – Conhecimento sobre o sistema interno da UFRN .....	50
Gráfico 7 – Frequência de consultas de servidores no SIGRH para previsão de aposentadoria ....	51
Gráfico 8 – Indicador de eficiência para esclarecimento de dúvidas de aposentadoria .....	52
Gráfico 9 – Principais dúvidas dos servidores em relação a aposentadoria .....	53
Gráfico 10 – Percepção do servidor quanto a disseminação previdenciária da UFRN.....	54
Gráfico 11 – Conhecimento sobre as regras de aposentadoria e seus requisitos.....	55
Gráfico 12 – Conhecimento de setor especializado em tirar dúvidas.....	56
Gráfico 13 – Qualidade da informação obtida no setor especializado.....	57

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>A PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL.....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2</b>	<b>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>5.3</b>	<b>TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>44</b>
<b>6.1</b>	<b>PERFIL DOS RESPONDENTES .....</b>	<b>44</b>
<b>6.2</b>	<b>ACESSO A INFORMAÇÃO PREVIDENCIÁRIA NA UFRN.....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>66</b>
	<b>APÊNDICE B – CRÍTICAS E SUGESTÕES.....</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICE C – REQUISITOS MENCIONADOS PELOS SERVIDORES PARA SE APOSENTAR.....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE D – PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UFRN.....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Previdência Social pode ser classificada em várias vertentes, para alguns é um órgão, para outros, é um direito fundamental expresso na Constituição Federal. O fato é que a Previdência Social é a entidade estatal que mais garante direitos aos trabalhadores e suas famílias. Quando o trabalhador, por algum motivo, se encontra em situação incapaz de exercer seu trabalho é a previdência que assegura que esse trabalhador obtenha uma renda, dependendo das circunstâncias das quais ele atravessa. Exemplos práticos dessa garantia ocorrem quando na ocasião de uma invalidez do trabalhador, na maternidade (especialmente para gestantes), no desemprego involuntário, no auxílio reclusão, além de garantir renda para as famílias daqueles trabalhadores que por motivo de falecimento deixe desamparados seus familiares, através da pensão por morte. Além disso tudo, é a previdência social que proporciona o benefício da aposentadoria para aqueles que contribuem por anos para o desenvolvimento da sociedade através do seu trabalho. Com isso, devido a todas essas garantias, seja um órgão, um direito ou até mesmo uma entidade, a previdência social é de importância vital para o trabalhador e para a sociedade.

A previdência social é instituída e organizada pela Constituição Federal de 1988 em três frentes. O primeiro é o Regime Geral de Previdência Social, aquele que engloba todos os trabalhadores das instituições regidas pelo direito privado, elencado no Artigo 201 da Constituição Federal brasileira (1988). O segundo, O Regime Complementar de Previdência, este facultativo, e organizado pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC, elencado na Constituição em seu Artigo 202. E por fim, a terceira frente, é o Regime Próprio dos Servidores Públicos, no qual é o objeto principal de estudo deste trabalho, instaurado no Artigo 40 da Constituição Federal.

A legislação previdenciária no Brasil passou por diversas alterações nos últimos 50 anos. Desde sua organização até os dias atuais, possivelmente, foi a matéria do direito brasileiro que sofreu mais reformas, mudando as regras da aposentadoria dos servidores públicos civis da União diversas vezes. Exemplos dessas diversas alterações na legislação previdenciária são a criação da Lei Federal n. 8.112 de 1990, e nas Emendas Constitucionais números 20, 41, 70. Muitas dessas mudanças alteram, na maioria das vezes, os requisitos para aposentadoria dos servidores, gerando, por vezes,

uma diferenciação das regras entre os próprios servidores, de acordo com a data de ingresso no serviço público. Dessa forma, as alterações na legislação tendem a acarretar muitas dúvidas entre os servidores, devido ao limitado acesso às informações e às dificuldades do entendimento dos detalhes da matéria por parte daqueles que não tem contato diário com a legislação.

Nesta perspectiva, como o projeto volta seu olhar para as organizações públicas federais, a legislação previdenciária estudada será a dos servidores públicos federais, que tem seu regime de previdência próprio, diferenciado do regime privado, por exemplo. Almeja-se com isso, traçar um plano de gestão do conhecimento e da informação sobre a legislação previdenciária em uma instituição federal de ensino superior, facilitando o entendimento dos servidores ligados a essa organização.

O setor de Gestão de Pessoas dos órgãos públicos é obrigado a seguir estritamente o que determina a lei para conceder o benefício de aposentadoria para os seus servidores, sendo fortuitamente fiscalizado pelos órgãos de controle e fiscalização do Estado. Entretanto, a desinformação das regras de aposentadoria, por vezes, atinge os próprios servidores responsáveis pela análise e concessão desse benefício, graças às constantes mudanças e reformas na legislação. Com isso, frequentemente, há entendimento diverso entre o servidor que vai receber o benefício, o servidor que vai analisar o processo, e o Tribunal de Contas da União - TCU, assim como, a Controladoria Geral da União - CGU, responsáveis pela fiscalização do ato de aposentadoria.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, a Diretoria de Administração de Pessoal - DAP é o setor responsável pela análise e concessão desse benefício. Essa análise é realizada através do Sistema Integrado de Gestão em Recursos Humanos - SIGRH, o qual se apresenta como única ferramenta para tal propósito e, por vezes, mostra-se ineficiente para esclarecer as dúvidas das pessoas que não possuem conhecimento na área, pois, ao invés de esmiuçar de forma detalhada cada regra de aposentadoria e seus requisitos mostrando seus efeitos inclusive financeiros, apenas cita a legislação vigente, não deixando claro para o servidor as diferenças e vantagens de cada regra de aposentadoria, deixando, assim, margem para interpretações equivocadas por partes dos vários agentes envolvidos nesse processo.

Frente ao exposto, o objetivo deste Projeto busca um diagnóstico entre os servidores que já tem direito a aposentadoria ou que terão direito nos próximos 5 anos, no intuito de saber qual o nível do conhecimento previdenciário entre os servidores e se

existir carências, como supri-las. Para isso, é necessário responder o seguinte questionamento: **Quais as principais dúvidas do servidor que já têm direito a se aposentar, ou aqueles que terão o direito à aposentadoria nos próximos 5 anos, porém, optaram por continuar na atividade, com relação a legislação previdenciária?**

À medida que as normas vão surgindo, deve ocorrer, uma atualização dos requisitos a serem aplicados aos servidores que pretendem se aposentar, assim como a correta explicação das regras para os futuros aposentados. Em qualquer caso, é imprescindível que o conhecimento dessas normas esteja disseminado para pronta e correta aplicação por todos os servidores da DAP, como forma de melhorar a prestação do serviço ao público interno e externo.

O que motiva essa pesquisa é o fato do pesquisador ser servidor a mais de 5 anos no Setor de Análise de Processo - SAP, setor integrante da Coordenadoria de Pagamento de Aposentados e Pensionistas - CPAP, ligado a Diretoria de Administração de Pessoal - DAP, setor responsável pela análise e concessão de todos os processos de aposentadorias concedidos na Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Os benefícios desse diagnóstico para instituição são vários, ele pode identificar em quais pontos os servidores encontram maior dificuldade de entendimento quando se trata de aposentadoria deixando claro para os servidores seus direitos e deveres. Com isso em mãos é possível elaborar um plano de gestão de conhecimento para disseminar essas informações previdenciárias para todos os servidores, facilitando os pontos considerados mais difíceis por eles mesmos e melhorando a atividade da Diretoria de Administração de Pessoal - DAP.

## 1.1 Objetivo geral

Diagnosticar o nível de conhecimento previdenciário, com relação ao benefício de aposentadoria, que os servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior que já possuem direito a se aposentar ou que possuirão nos próximos 5 anos detém. Com isso, identificar qual a maior dificuldade encontrada por eles na interpretação das regras de aposentadoria buscando facilitadores para essa compreensão.



## 1.2 Objetivos específicos

- Informar, através da revisão bibliográfica, a importância da gestão do conhecimento e da informação dentro das organizações.
- Entender a tecnologia da informação como facilitador na melhoria de processos.
- Contextualizar a previdência social no Brasil, seus principais marcos históricos até os dias atuais.
- Identificar o nível de conhecimento por parte dos servidores quanto às regras de aposentadoria a que eles fazem/farão jus.
- Avaliar se o sistema integrado de gestão de pessoas oferecido pela UFRN é suficiente para esclarecimento dos servidores através da análise de percepção dos próprios.
- Elaborar um plano de melhoria do gestão de conhecimento previdenciário para os servidores e adequação do sistema existente.

## 1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado em sete capítulos.

No capítulo 1, é realizada uma introdução, com a justificativa da pesquisa e a exposição dos objetivos do trabalho.

No capítulo 2 é feita uma reflexão, através da revisão bibliográfica, da importância de uma boa gestão do conhecimento e da informação para organizações, trazendo para o contexto da instituição estudada neste trabalho.

O capítulo 3 trata da importância da tecnologia da informação para melhoria de processos organizacionais, como a adequação ao sistema oferecido pela instituição estudada pode ser adequado melhorando os processos de aposentadoria.

O capítulo 4 é feita a contextualização histórica da previdência social, levando ao entendimento do seu funcionamento atual.

Já o capítulo 5 aborda o aspectos metodológicos da pesquisa, instrumento de coleta e análises de dados, população e amostra utilizada.

No capítulo 6 apresentamos os resultados obtidos na pesquisa, evidenciando o perfil dos respondentes e as suas visões sobre a disseminação do conhecimento previdenciário na UFRN.

Por fim, no capítulo 7, fazemos as considerações finais dos resultados obtidos, apontando os pontos de melhorias enxergados e fazendo sugestões para a organização.

## 2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

No início das organizações, as pessoas eram tratadas como meras ferramentas de trabalho que poderiam ser facilmente substituídas. Essa ideia de mão de obra obsoleta ganhou ainda mais força a partir da revolução industrial, e a substituição de homens por máquinas. Porém, com o passar dos anos, as organizações, e as pessoas que estavam a frente, foram percebendo que a informação adquirida por um membro e disseminada por toda organização valorizava e fortalecia aquela organização na sociedade. Foi aí que surgiu a gestão do conhecimento dentro das organizações, para tentar aproveitar o máximo o conhecimento das pessoas nela envolvidas para uma melhor produção e competitividade.

Para Daveport e Prusak (1954, p.6) “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.”. Toda e qualquer organização, por mais interativa e extraordinária seja sua atuação, ela possui uma rotina, seja de trabalho, de processos ou de execuções. Então, é impossível não reconhecer que o conhecimento dentro das organizações está também nas pessoas, e não somente embutidos em documentos e repositórios. As pessoas são a maior riqueza de informação, e, se essa informação for bem dissipada, melhor ainda para a organização.

Segundo Probst e Romhardt (2002, p. 16), “para sobreviver e competir na sociedade do conhecimento, as empresas devem aprender a administrar os seus ativos intelectuais, já que o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”. Dessa afirmativa dos autores, podemos inferir que o estímulo para uma boa gerência do conhecimento e da informação dentro de qualquer organização torna ela mais competitiva e diferenciada na sociedade. Independente do objetivo final da organização ser ou não o lucro, a gestão do conhecimento melhora inclusive a rotina de trabalho e processos produtivos dentro do seu objetivo fim.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte está inserida no contexto de organização pública, e, é de interesse universal que sua atuação seja pautada na maior eficiência possível, seja pelo seu objetivo final que é em formar alunos no ensino superior ou no quesito de atuação pública eficiente com atuação administrativa e financeira organizadas. Como destaca Jannuzzi (2016, p. 101):

“No âmbito das organizações em geral, o conhecimento é reconhecido como um recurso de fundamental importância em qualquer setor de atividades, pois auxilia as organizações empresariais a se tornarem competitivas nos tempos atuais; as organizações públicas, na busca para o progresso da nação; e as organizações sem fins lucrativos e não governamentais, na busca pela excelência naquilo que realizam.”

O tema deste trabalho está intimamente ligado a gestão de conhecimento em uma organização que não visa o lucro em sua operacionalização. Se trata de uma autarquia pública federal de ensino superior. Porém, uma boa gestão do conhecimento, de acordo com os conceitos estabelecidos pelos autores citados, seria de grande valia para sua rotina de atuação. Trazendo a gestão do conhecimento para o tema específico do trabalho, a gestão do conhecimento da informação previdenciária tornaria muito mais eficiente a atuação da gestão de pessoas da organização, pois fluiria a informação para toda a organização e com isso tornaria mais eficiente a atuação do setor de gestão de pessoas.

Mas, afinal de contas, o que pode ser considerado conhecimento dentro de uma organização e como pode ser feita essa gestão? Para Nonaka e Takeuchi (1997) Gestão do Conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. É a utilização inteligente dos dados, seu melhor aproveitamento, tornando a organização mais poderosa e sistematizada.

Mishra e Bhaskar (2011, p. 345) destacam que:

“A natureza da sobreposição de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional faz com que seja difícil a diferenciação entre os seus conceitos. [...] Levando em consideração todos os pontos de vista expressos na Aprendizagem Organizacional, eles nos fazem acreditar que Aprendizagem Organizacional é a precursora da gestão do conhecimento. Aprendizagem Organizacional é sobre como gerenciar o processo de aprendizagem em um organização, enquanto gestão do conhecimento visa a construção e aplicação do conhecimento.”

O fato é que a gestão do conhecimento dentro das organizações é algo muito recente, e, por vezes, confundido com o conceito de dados, informação e até mesmo o conhecimento. Porém, gerir conhecimento passa por essa tríade de forma simultânea

dentro de uma entidade. Gerir conhecimento é controlar de alguma forma o conhecimento em movimento dentro da corporação, é a ação. Lógico que os dados e a informação fazem parte da construção do conhecimento de qualquer pessoa, sem eles não seria possível o aprendizado inicial. Para Daveport e Prusak (1954, p.2) “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.”. No nosso estudo específico, do conhecimento previdenciário na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, podemos considerar que os dados estão disponíveis na legislação previdenciária vigente. É lá onde encontramos os parâmetros para inserir o conhecimento necessário para gerir o conhecimento previdenciário na universidade. Com essa informação, podemos inferir que os dados são de extrema importância para uma gestão de conhecimento eficaz.

Na UFRN notamos que não existe uma gestão do conhecimento e da informação na área previdenciária, nem mesmo na própria pro reitoria de gestão de pessoas. Reconhecemos que a atividade fim da instituição é o ensino, pesquisa e a extensão. Sendo assim, a disseminação do conhecimento previdenciário entre os seus servidores é algo que seria acessório para a melhoria dos processos. Porém, por ser acessório, não é de menos importância ser estabelecido. A melhoria desse processo facilitaria a gestão estratégica principalmente na área de pessoal da instituição.

Quais são as formas de fazer uma gestão do conhecimento dentro de uma instituição? Essa talvez seja a principal indagação das instituições que querem valorizar seu capital intelectual e disseminá-lo nas organizações. Para Boisot (2002) a gestão do conhecimento nas organizações, que compreendem o desenvolvimento de técnicas, estruturadas por etapas que englobam desde a definição de metas até o compartilhamento e uso do conhecimento. Observamos que a gestão do conhecimento estabelece técnicas que torna a informação, os dados, e o conhecimento disponíveis em tempo real para os membros das organizações. O reconhecimento da importância do conhecimento nas organizações tem contribuído para o desenvolvimento de muitos estudos sobre a sua gestão, envolvendo processos, metodologias, técnicas, ferramentas etc.

Entre as ferramentas, observa-se a construção de sistemas de informação automatizados, como Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) e Sistemas Especialistas (SE), projetados especificamente para propiciar o compartilhamento e a integração do

conhecimento nas organizações (NISSEN; KAMEL; SENGUPTA, 2000; RUBENSTEINMONTANO et al., 2001). Em seguida aprofundaremos que a Gestão de Conhecimento dentro das organizações é proporcionada pela Tecnologia da Informação, porém, vamos continuar entendendo seus conceitos iniciais e a importância da gestão do conhecimento dentro de empresas.

Afinal de contas, qual é a grande diferença entre conhecimento, dados e informações dentro das empresas? Para Scatolin (2015, p.5) “O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário destes, está sempre ligado a pessoas. O gerenciamento de dados, informações e conhecimento deve, portanto, estar sempre coordenado.”. Como dito anteriormente, gerir conhecimento está intimamente ligado a ação, portanto, à pessoas. A importância de gerir informação através das pessoas e valorizar a organização é um diferencial competitivo para qualquer entidade Charles Handy (apud OLIVEIRA et al., 2006) acredita que já estamos em um estágio em que o valor do capital intelectual de uma empresa é muito maior em relação aos seus ativos materiais. O grande benefício da gestão do conhecimento nas organizações é a proximidade com a resolução rápida de problemas e melhoria de processos. Trazendo mais uma vez a discussão para a situação específica deste trabalho, o conhecimento a ser disseminado a partir de uma gestão de pessoas melhoraria o conhecimento de toda a organização trazendo estimadas melhorias para os processos de aposentadoria da Universidade.

Na compreensão de Netto et al. (2013), o conhecimento organizacional é visto como estratégia necessária para o crescimento das organizações, uma vez que, ao contrário do século passado, em que o conhecimento (considerado de valor) estava acessível a alguns privilegiados dentro das organizações, o novo paradigma aponta que o conhecimento organizacional cresce quando é compartilhado. Quando chegamos a esse ponto uma indagação é inevitavelmente criada: Se o conhecimento pode ser encontrado em dados e informações, assim como no caso estudado neste trabalho que o conhecimento pode ser encontrado na legislação, porque não compartilhar de forma desenfreada essa informação até que cheguem em todos aqueles que se interessem em obter o conhecimento? Para entender essa questão e responde-la precisamos ter em mente uma breve origem da gestão do conhecimento, e seus principais propósitos.

A gestão do conhecimento surgiu em empresas japonesas com o intuito de buscar melhorias contínuas através das vivências dos seus funcionários, e que o

conhecimento “expresso”, aquele que é facilmente encontrado em arquivos e dados, como o caso da legislação previdenciária, é algo formal e sistemático. Nonaka e Takeuchi (1997) admitem que o conhecimento expresso é apenas a ponta do iceberg e que o conhecimento “tácito”, esse sim, é pessoal e de difícil transmissão. Para Stacolin (2015, p.8) “O conhecimento explícito pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados”. Tudo dentro de uma organização é considerado conhecimento, inclusive palpites e conclusões sugestivas. Por isso que o estabelecimento da gestão do conhecimento é difícil nas organizações, pois ele não é visível e exprimível. Nonaka e Takeuchi (2008) dividem o conhecimento tácito em duas dimensões. A primeira dimensão é técnica e abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir. São as habilidades capturadas no termo “know-how”. Já a segunda dimensão é a cognitiva. Isto significa que o conhecimento tácito consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo a nossa volta.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 08), “embora muitos gerentes ocidentais estejam muito acostumados a lidar com o conhecimento explícito, o reconhecimento do conhecimento tácito e sua importância têm diversas implicações de suma relevância”. Se uma corporação conseguir entender que o conhecimento vai muito além daquilo explícito em manuais e valorizar o conhecimento vivencial, fortalece suas engrenagens rumo ao sucesso.

A gestão do conhecimento nas organizações na realidade pode ser considerada uma inovação gerencial. Tudo aquilo que é produzido dentro de uma organização é considerado conhecimento, porém, o grande objetivo da gestão é transformar aquele conhecimento tácito em conhecimento expresso. Esse é o desafio, quando temos o conhecimento dos funcionários, inclusive palpites e opiniões, e podemos transformá-los em padrões e processos organizacionais quer dizer que estamos transformando o conhecimento tácito em conhecimento expresso. Facilitando, inclusive, sua transmissão dentro da organização. Como destaca Stacolin (2015, p. 9) “Apresentar um *insight* ou palpite altamente pessoal tem pouco valor para a empresa, ao menos que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja

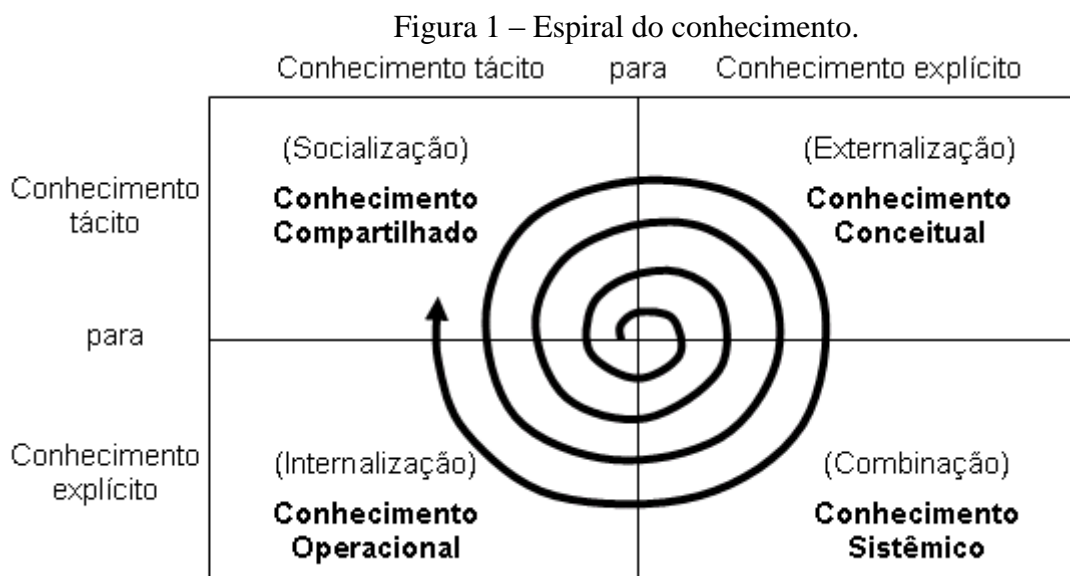
compartilhado com outros indivíduos”. Um exemplo que pode ser dado de transformação de conhecimento tácito em exposto na legislação previdenciária é quando dentro da Universidade disseminamos a forma de cálculo de aposentadorias entre todos os setores, não centralizando na gestão de pessoas. É desta forma que ocorre a criação do conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a estrutura básica da gestão do conhecimento no processo de criação do conhecimento possui duas dimensões: a ontológica e a epistemológica. A dimensão ontológica afirma que a organização não consegue criar conhecimento por si só, somente indivíduos tem condições de fazer essa criação de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p.75) esclarecem que “o conhecimento só pode ser criado por indivíduos. Uma organização, por si só, não pode criar conhecimento. Seu escopo é apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar condições para a criação deste”. Já o conhecimento epistemológico afirma justamente a diferença do conhecimento pessoal, ou tácito, de difícil transmissão, e do conhecimento explícito que já foi codificado e é transmissível em linguagem formal e sistemática.

Scatolin (2015) destaca que “através da interação grupal que o conhecimento pode ser amplificado em nível de grupo, por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação; tal como ocorre no *brainstorm*.”. A interação entre pessoas dentro e fora da organização é extremamente importante para criação e desenvolvimento do conhecimento. Neste ponto, chegamos ao que é conhecido como “espiral do conhecimento”, conceito criado pelos autores japoneses Nonaka e Takeuchi, considerados precursores da gestão do conhecimento dentro de organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) “a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos”. A criação do conhecimento nas organizações, conforme expõem Nonaka e Takeuchi, envolvem quatro etapas básicas: 1) socialização; 2) externalização; 3) combinação e 4) internalização, da seguinte forma:





Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A primeira etapa da socialização, momento que o conhecimento tácito permanece tácito. É o momento que os aprendizes aprendem através dos mestres não apenas por intermédio da linguagem, pela observação, imitação e prática. Não ocorre o uso da verbalização.

A segunda etapa da externalização, é quando o conhecimento passa de tácito para explícito. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) “a externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos”. Existe a criação de modelos. Nesta fase, Torres et al. (2009) afirma que o conhecimento individual passa a ser compartilhado por um grupo, transformando-se de tácito em explícito.

Na terceira etapa, conhecida por combinação, é quando os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, interações sociais como reuniões e redes de comunicações. Na compreensão de Becker et al. (2010, p. 157) “a combinação tem como objetivo sistematizar o conhecimento explícito, ocorrendo a conversão de explícito para explícito. Nesse caso o conhecimento passa do grupo para a organização”.

Na quarta fase, também chamada de internalização, ocorre o processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito e está intimamente ligada ao aprender fazendo. Stacolin (2015, p. 12) afirma “na internalização (do conhecimento explícito em conhecimento tácito) há a incorporação do conhecimento nas atividades operacionais da empresa para a obtenção de um resultado prático”. Em relação a esta última fase,

Becker et al. (2010, p. 157) também compreendem que “a internalização tem o intuito de converter o conhecimento explícito em tácito. Nesse modo, o conhecimento passa da organização para o indivíduo”.

Lee e Yang (2000, p. 786) compreendem a gestão do conhecimento como “uma coleção de processos que governam a criação e disseminação do conhecimento para preencher os objetivos organizacionais”. Assim, sabemos que a implantação de uma gestão do conhecimento na Universidade Federal do Rio Grande do Norte será importante a participação de todos da equipe de gestão de pessoas para uma boa implantação. Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), o trabalho em equipe e a disseminação do conhecimento pela organização são fundamentais para as organizações que almejam o sucesso e vantagens competitivas.

A pró reitoria de gestão de pessoas terá um papel fundamental na implantação da gestão do conhecimento previdenciário objeto deste trabalho, proporcionando discussões, debates, melhorias de processos e, principalmente, transformando o conhecimento tácito em conhecimento exposto através das rotinas estabelecidas de trabalho.

### **3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

A tecnologia da informação vem mudando o mundo de forma muito acelerada desde seu surgimento. A tecnologia passou a ser, de fato, a mais poderosa alavanca de transformação da sociedade, em âmbito global, e continuará, sem dúvida, a produzir mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais. As organizações não ficaram alheias a esse processo de mudança, pois é evidente a quantidade de melhorias que a tecnologia da informação proporciona no desenvolvimento estratégico das organizações. No capítulo anterior, falamos da importância da gestão da informação e suas melhorias dentro de uma organização perante o ambiente externo. Neste capítulo, falaremos de um grande aliado da gestão de conhecimento e da informação nas organizações, que é a tecnologia da informação. O produto final deste estudo está intimamente ligado a uma melhoria de uma ferramenta de tecnologia informação oferecida pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que é o Sistema de Gestão de Recursos Humanos –SIGRH.

Para Rezende (2002, p. 88)

“A integração da informação e do uso de novas tecnologias gera para as empresas um diálogo mais eficaz entre seus setores e entre a empresa e o ambiente na qual está inserida. E a tecnologia dentro das organizações é, consideravelmente, um dos principais recursos utilizados na geração da informação integrada, por permitir níveis de confiabilidade e rapidez exigidos para o seu uso eficiente e efetivo.”

A Tecnologia da Informação - TI, geralmente é empregada mais comumente no âmbito de organizações privadas, que buscam o diferencial competitivo para sobreviverem no mercado, devido à concorrência. Como destaca Frota (1994), num ambiente caracterizado pelo crescimento e sustentado pela demanda em expansão acelerada, o acesso a informação tecnológica constitui elemento de competitividade de empresas e países. Porém, essa visão que a TI é empregada somente para empresas privadas que visam ao lucro está ultrapassada. Cada vez mais a TI vêm sendo utilizada para gerir a informação dentro das organizações, seja ela privada ou pública, ter a informação de prontidão ajuda no funcionamento e rápido atendimento as demandas das

organizações, e quando falamos em Serviço Público o uso da TI vem facilitado e melhorado a prestação de serviços para o público final, no caso a população.

A junção das tecnologias de telecomunicação e informática contemporânea fazem com que nós passamos hoje por um ciclo de transição chamado “Era da Informação”, essa Era tem transformado a sociedade em um tipo completamente novo de sociedade, chamada de Sociedade da informação. Castells (1999, p. 54) define a Sociedade da informação da seguinte maneira:

“[...] chamo esse novo de desenvolvimento informacional, constituído pelo surgimento de um novo paradigma tecnológico baseado na tecnologia da informação [...] é a busca por conhecimentos e informação que caracteriza a função tecnológica do informacionismo.”

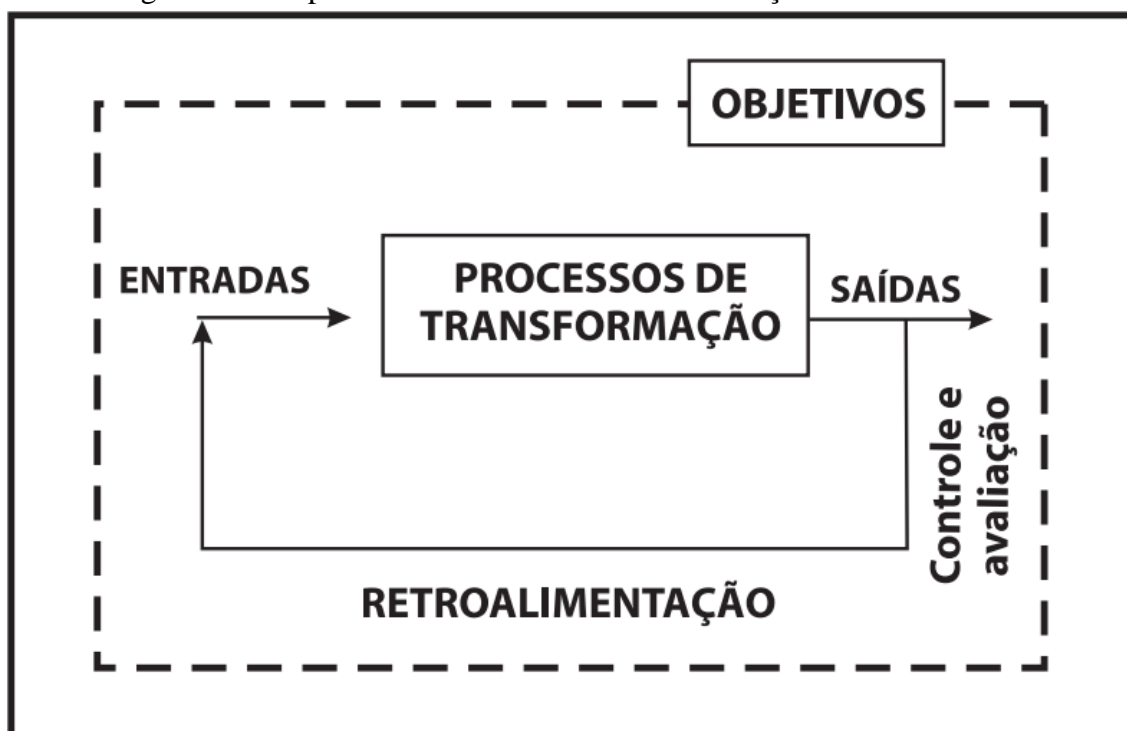
Nos dias atuais a facilidade de acesso as informações tem mudado a vidas das pessoas, todos nós de alguma maneira estamos conectados com alguma tecnologia da informação que proporciona facilidade em nosso dia a dia. Assim como as pessoas, as organizações estão conectadas as tecnologias da informação para desenvolvimento de suas atividades. A organizações muitas vezes estão ligadas em redes informacionais através de sistemas. Como estudamos no capítulo anterior, o conhecimento, mesmo que expresso, não está mais em dados físicos e de difícil armazenagem, hoje as empresas utilizam cada vez mais as tecnologias de informação para armazenar e disseminar o conhecimento operacional e estratégico da empresa. Este é o caso, por exemplo, do SIGRH, sistema utilizado pela UFRN para acompanhamento e disseminação do conhecimento previdenciário. Para Laudon & Laudon (1999, p. 4), sistemas de informação pode ser definido como:

“Um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.”

Verifica se com isso que as tecnologias da informação auxiliam as organizações no atingimento de metas. O uso bem sucedido de tecnologias da informação envolve a identificação de áreas decisivas para melhoria do empenho e produtividade das empresas. Os sistemas de informação transformamos dados em uma forma utilizável para a coordenação e fluxo da empresa, ajudando a todos os colaboradores na tomada de decisão, analisar assuntos complexos e resolver problemas. Para Stair e Reynolds (2002, p.12) a tecnologia da informação “é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam

(processamento) e disseminam (saída) os dados e a informação e fornecem um mecanismo de feedback para atender a um objetivo.”.

Figura 2. Componentes de um Sistema de Informação.



Fonte: STAIR & REYNOLDS, 2002, p. 12.

Laudom & Laudom, (1999, p. 4) afirmam que “um sistema de informação consiste em três atividades básicas – entrada, processamento e saída – que transformam dados originais em informação útil”. A entrada consiste na coleta de dados brutos de dentro e de fora da organização. Se fizermos um paralelo com o tema específico deste trabalho, as entradas vem da legislação que ditam as normas a serem utilizadas, dos servidores que são os usuários que precisam da informação, do setor de pessoal que detém a informação de forma detalhada e da organização como um todo que interagi com o ambiente externo. O processamento envolve a conversão dos dados brutos em uma forma mais limpa e apropriada de trabalho, facilitando o entendimento para os usuários interessados. Nesse contexto, o processamento dos dados brutos para nossa pesquisa seria feito pelo SIGRH. As saídas, é o dado bruto já lapidado e transferido para aqueles que pretendem utiliza-los. Nesse quesito, o grande legado que este trabalho pode deixar é a melhoria da saída e a qualidade da informação para aqueles que pretendem ter um melhor esclarecimento da informação previdenciária na UFRN.

O *feedback* é a retroalimentação dos dados processados para aqueles que de dentro da organização tem a autoridade de refinar e até mesmo corrigir os dados de entrada que foram processados e, com isso, retroalimentar o sistema em prol do objetivo geral da instituição. Pode-se dizer que o objetivo geral desta pesquisa é o *feedback* positivo ou negativo dos dados previdenciários dentro da UFRN, informando a gestão das falhas de entrada e melhorando o processamento para uma saída mais clara, melhorando os processos da organização.

Um sistema de informação eficiente tem um grande impacto na estratégia e, conseqüentemente, no sucesso organizacional. De acordo com Stair (1998, p. 17), “este impacto pode beneficiar a organização, os usuários do sistema informação e qualquer indivíduo de grupo que interagi com esse sistema”. No Brasil, a Tecnologia da Informação ganhou grande força com a popularização da internet, e essa popularização grande parte se deu as privatizações ocorridas no início da década de 1990. German (2000, p. 55) informa que “as medidas de privatização iniciadas no início dos anos 90 e a desregulamentação do sistema de telecomunicações, bem como de setores correlatos, como o de fornecimento de energia elétrica, são percebidas como agentes decisivos desse desenvolvimento.”. A internet é uma grande rede de compartilhamento de dados e informações, sendo uma Tecnologia da Informação mais utilizada diariamente por todo o mundo.

A tecnologia é a grande responsável pela adaptação das organizações a novos métodos de trabalho, ela permite a descentralização de poder e de responsabilidade, fazendo com que cada usuário da tecnologia possa tomar decisão em tempo real e no local onde são necessárias. Por esta razão, os objetivos perseguidos pelas empresas ao adotarem inovações tecnológicas, segundo Almeida e Oliveira (1994, p. 63-81), “variam desde fortes preocupações com a compatibilidade da empresa, seu desempenho perante a concorrência e as pressões dos clientes, até a atualização tecnológica, a redução de custo, o aproveitamento de recursos e a gestão da própria empresa”. Na UFRN, a implantação e melhoria dos sistemas tecnológicos de informação está intimamente ligado a segunda parte da explanação de Gonçalves, a atualização tecnológica, já que é uma instituição que trabalha diretamente com pesquisa e a redução de custos aliado a uma boa gestão é a vantagem competitiva que a UFRN busca na melhoria de seus sistemas organizacionais, já que está incluída no contexto de organização pública.

A essência vital da TI nas organizações públicas passa justamente por essa palavra mágica, Informação. Grande parte da prestação de serviços públicos o usuário daquele serviço busca uma informação, ou quem vai atender o usuário, que no caso é o servidor público, vai ter que consultar uma informação na sua base de dados. É nesse ponto que a TI aproxima a distância entre o usuário e a informação buscada, facilitando assim a prestação de serviço público e melhorando o nível de satisfação do usuário. Na UFRN, quando um servidor procura a informação previdenciária, ele tem diversos meios de TI para fazer essa consulta, e, muitas vezes ele encontra o que procura já na sua busca e evita seu deslocamento até o setor responsável por esses dados, esse é um exemplo prático que a TI facilita a prestação de serviços públicos e diminui consideravelmente a distância entre a informação procurada e o usuário que procura poupando tempo e dinheiro dos usuários e organizações. Na Gestão Pública de excelência, incentivado principalmente pelo programa de Gespública, apoia o uso de TI para a melhor prestação de serviços públicos de qualidade, com maior rapidez e melhor qualidade da informação. O programa, inclusive, "disponibiliza tecnologias de gestão capazes de estimular e promover a melhoria continuada de processos gerenciais e de resultados aos órgãos e entidades públicos que delas se apropriarem.". (disponível em <http://www.gespublica.gov.br/tecnologias-de-gestao> acesso em 19/12/2017).

O mundo vive uma realidade de mudanças cada vez mais rápidas, a sociedade da informação que décadas atrás parecia ser utopia acadêmica de longo prazo é uma realidade até em países sem todo esse desenvolvimento tecnológico, como o Brasil. Esse novo contexto impõe as organizações mudanças para nova realidade, ou ficarem fadadas ao fracasso. O contexto de consumidor deixou de ser exclusivo das organizações privadas, em um país que o Estado tem grande influência social é importante que ele também veja a sociedade como cliente e usuário de seus serviços. As perspectivas de desenvolvimento da tecnologia da informação são cada vez maiores, e a constante inovação que torna o mundo globalizado deve ser acompanhado pelas organizações.

#### **4 A EVOLUÇÃO DA PREVIDÊNCIA NO BRASIL E A RELEVÂNCIA PARA SOCIEDADE.**

Inicialmente, para entender melhor como funciona a previdência social no Brasil, e especificamente, a previdência social ligada aos servidores públicos civis da união, é necessário se fazer uma evolução histórica de como foi seu surgimento e também qual seu intuito e funcionamento perante a sociedade. Como destaca Rocha (2011, p.38) "A evolução histórica da Previdência Social é marcada por vários acontecimentos relevantes, acontecimentos estes que trazem um auxílio para o entendimento da sua atual estruturação, além de uma base importante para analisar eventuais mudanças futuras."

O primeiro arrojo de previdência social no Brasil se deu com a Constituição Imperial de 1824 quando fez referência, ainda que de maneira genérica, aos direitos sociais do Brasil. Essa referência se dá no Artigo 179, inciso XXXI, transcrito a seguir *ipsis litteris*: "Art. 179. A inviolabilidade dos Direitos Civis, e Políticos dos Cidadãos Brasileiros, que tem por base a liberdade, a segurança individual, e a propriedade, é garantida pela Constituição do Imperio, pela maneira seguinte. (...) XXXI. A Constituição também garante os socorros públicos." (Brasil, 1824.) Como podemos constatar, ainda que seja uma referência superficial e sem concretude, da Constituição Imperial falta especificidade de disposições do que mais tarde viria ser o propósito fundador da Previdência Social, porém já é considerado o primeiro esboço do propósito previdenciário.

Serra e Gurgel (2011, p.28) enfatiza que "em 25 de março de 1824, em cerimônia realizada no Rio de Janeiro, o Imperador D. Pedro I outorgou a Constituição Política do Império do Brasil, a primeira Constituição, absolutamente omissa na questão da previdência social, que estabelecia um Governo monárquico, hereditário, constitucional, representativo."

O segundo passo de suma importância na criação da Seguridade Social foi, ainda no Brasil Império, a criação do Decreto nº 0-002 de 10 de Janeiro de 1835, onde foi aprovado "o Plano de Montepio de Economia dos servidores do Estado como primeira previdência privada no país." (SERRA E GURGEL, 2011, p. 28) Também



chamado de Mongeral - Montepio<sup>1</sup> Geral dos Servidores do Estado. Porém, esse Decreto garantia apenas o pagamento de Pensões as famílias do servidor civil e militar, ainda não se era falado em Aposentadoria. O primeiro benefício pago pelo Montepio foi em 1849 à família de um servidor do Tesouro Nacional preso. Como podemos observar, o Montepio criado, apesar de ser uma associação com a cotização dos participantes, era extremamente primitiva pois garantia direitos mínimos à familiares de servidores do Estado, e essas garantias só eram concedidas em casos extremos, como na prisão ou falecimento do servidor. Apesar de deixar falhas evidentes na seguridade social, como a ausência de aposentadorias, o Montepio de 1835 é considerado muito importante, pois foi através de sua criação que foi dada a primeira colaboração aos familiares de servidores do Estado.

Ao passar dos anos, o Montepio foi ganhando novas adesões e foi se fortalecendo com a adesão de diversas categorias profissionais, além de servir como exemplo para que outras categorias instituíssem seus próprios Montepios. Exemplos de incorporação do Montepio, além de Montepios instituídos, foram;

1856 - Incorporação dos cirurgiões do corpo de saúde da armada imperial;

1859 - Aprovação do estatuto do Montepio do Instituto Episcopal Religioso;

1861 - Criação do Montepio à Sociedade Farmacêutica Brasileira;

1862 - Concedeu a Diretoria do Montepio de Socorros Mútuos dos Empregados da Estrada de Ferro autorização de seus respectivos estatutos;

Como vimos, apesar de essencial, a criação do Montepio Geral dos Servidores do Estado tinha várias lacunas a serem preenchidas para ser considerada uma previdência social que tivesse uma proteção social minimamente eficaz. Leite (1978, p. 16) explica que "proteção social, (...), é o conjunto de medidas de caráter social destinadas a atender a certas necessidades individuais; mais especificamente, às necessidades individuais que, não atendidas, repercutem sobre a sociedade.". Não prever o direito a aposentadoria do trabalhador talvez fosse a principal delas. Ter trabalhadores sem direito de aposentadoria é sem dúvidas um problema social que afetava a sociedade na época.

---

<sup>1</sup> instituição assistencialista, mantida por associados, que concede empréstimos em condições especiais e oferece uma série de benefícios (subsídio em caso de doença, assistência médica e farmacêutica etc.) aos associados e/ou a seus familiares

Foi então que, em 1888, com a edição do Decreto nº 9.912-A, o direito a trabalhadores brasileiros a se aposentar deu seu primeiro passo. O Decreto nº 9.912-A regulou o direito à aposentadoria dos empregados dos Correios, na época, ficou em 30 anos de efetivo serviço e idade mínima de 60 anos como requisitos para aposentadoria. Levando-se em consideração que a expectativa de vida do brasileiro segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, era de 66,0 anos para mulheres e 59,6 anos para os homens em 1980, ou seja, 92 anos após a publicação do Decreto nº 9.912-A, podemos inferir que pouquíssimas pessoas chegaram a obter esse direito. Mas, não podemos deixar de ressaltar sua importância histórica para evolução da previdência social, e do direito a aposentadoria.

Outro fato importante que podemos observar é que no final do século XIX a previdência social ainda engatinhava no Brasil, poucos eram aqueles acobertados com os benefícios previdenciários e com a aposentadoria. Isso para uma sociedade é muito ruim pois a Seguridade Social é um dos meios mais eficazes de repartição de renda e de assistência àqueles historicamente desamparados. Porém, sabemos que não poderíamos esperar nada muito mais desenvolvido no Brasil imperial início do Brasil república. O desenvolvimento de políticas que protejam os trabalhadores é um processo que acontece ao longo de vários anos, "... a regressão dos estudos regulatórios destinados a proteger o trabalho e os direitos adquiridos graças a anos de luta de classe" (Harvey, 2004).

Mas, ainda no final do século XIX, ocorreram alguns marcos cronológicos significativos, que ajudaram o desenvolvimento e posterior entendimento da atual conjuntura da Previdência Social em nosso país. Foram eles:

1889 - Foi expedido o Decreto imperial criando o Fundo de Pensões do pessoal das oficinas da Imprensa Nacional;

1890 - Criação do Montepio Popular e Militar;

1892 - Garantiu os direitos adquiridos dos empregados vitalícios e aposentados;

1894 - Proposição do primeiro projeto de Lei sobre o seguro contra acidentes de trabalho.

O século XX demorou quase 20 anos para começar a desenvolver o modelo de seguridade social entregue pelo século XIX. Porém, sem dúvidas, foi o século que mais desenvolveu e trouxe direitos as classe de trabalhadores desse país. O primeiro passo foi

dado em 1919, na ocasião da aprovação da primeira Lei sobre acidente do trabalhador, cujo o conceito é o mesmo dos tempos atuais. Cohn (1980, p. 5) destaca que

em 1919 são encontradas medidas referentes a garantias no trabalho, como evidencia o Decreto-lei nº 3.724 de 15/01/1919, que institui a responsabilidade potencial do empregador por acidentes ocorridos no trabalho, ficando estabelecido que o seguro de acidentes seria coberto por empresas privadas.

Entretanto, o grande marco da Previdência Social brasileira ocorreu no ano de 1923 com a criação da Caixa de Aposentadoria e Pensões (CAPs), criando em cada uma das estradas de ferro privadas do país uma CAPs. A Lei que criou as CAPs ficou conhecida posteriormente por Lei Eloy Chaves. "O deputado paulista Eloy Chaves apresenta projeto nesse sentido, (...) estipulando a criação obrigatória, em cada companhia ferroviária, de um fundo de aposentadorias e pensões." (COHN, 1995, p.5).

A Lei Eloy Chaves é considerada o primeiro esboço de previdência social no Brasil pois, até então, só existiam os fundos de auxílio mútuo, sem a participação direta do Estado, a Lei Eloy Chaves instituiu a CAPs com a mínima gerência do setor público e do Estado. Outro fato importante, é que apesar de ter sido de iniciativa legislativa, através do deputado Eloy Chaves, a Lei teve forte influência das categorias funcionais para posterior criação de novas CAPs. Ao todo, chegaram a serem criadas cerca de 180 CAPs em todo o país, a ordem de criação deste tipo de instituição previdenciária sempre foi determinada pela capacidade de mobilização e reivindicação dos trabalhadores por melhores condições de trabalho, como destaca Batich (2004).

Na década de 1930, com crise mundial, os trabalhadores urbanos começaram a reivindicar melhores condições de vida, fazendo com que o Estado começasse a interferir de forma mais participativa nas relações de trabalho existentes. Com isso, no ano de 1933, as CAPs foram substituídas por Institutos de Aposentadoria e Pensões - IAPs, passando de vez toda sua alçada para a administração do Estado. Além disso, foi na década de 1930 que foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio pelo Presidente Getúlio Vargas, ministério esse que incorporaria a previdência social mais tarde. O primeiro Instituto criado foi o dos Marítimos, unindo todas as CAP's dos Marítimos do país, posteriormente vieram várias outras, como a dos bancários, industriários etc. Em 1938 foi criado também o Instituto dos Servidores - IAPSE.

A criação dos Institutos fez com que a Administração Pública, pela primeira vez em sua história, incluísse em seu orçamento as despesas com a seguridade social,

orçando a arrecadação e o custeio das novas atividades que viria a desempenhar. O Instituto de Aposentadoria e Pensões fez com que o recolhimento previdenciário antigo feito pela CAPs fosse todo administrado pela Administração Pública, dessa forma a Previdência Social tinha a participação dos trabalhadores, a contra prestação dos empregadores e a administração do governo. Essa administração da seguridade social do governo teve bons frutos para os cofres públicos, pois na década de 1930 os trabalhadores que usufruíram das aposentadorias e pensões eram poucos em relação a arrecadação que o Governo obtia com as contribuições. Isso fez que o superávit previdenciário gerasse bastante investimentos para o governo brasileiro. O montante das reservas financeiras, para se ter uma ideia, entre 1930 e 1949, representava "em média 67% da arrecadação, pois os gastos com benefícios atingiam 43%, e conclui que a Previdência no principal 'sócio' do Estado no financiamento do processo de industrialização do país" (Andrade. 2003, p. 69-84).

O ano de 1941 foi especialmente importante para os servidores públicos, foi o ano que foi instituída a aposentadoria integral para a classe. E, 11 anos depois, em 1952, foi instituída o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Brasil, mostrando assim certa evolução na atenção ao servidor público. Outra evolução importante da década de 1940 foi a incorporação na Constituição da previdência social e a criação do Departamento de Previdência Social ligada ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, mais especificamente no ano de 1946.

No ano de 1960 foi editada a Lei Orgânica da Previdência Social - LOPS, que instituiu a assistência patronal no regime, além de unir todos os trabalhadores da esfera privada em um regime único. Essa Lei fez com que fossem unificados todos os Institutos de Aposentadorias e Pensões em um só regime, administrado pelo Estado. Na década de 1960, com a criação do Instituto Nacional de Previdência Social - INPS em 1966, aconteceu o primeiro esboço da previdência social que conhecemos atualmente. Serra e Gurgel (2007) afirma que no ano de 1966 foi "instituído o pecúlio para o aposentado que retornasse ao trabalho; alterados os conceitos de segurados e dependentes; e criado o Fundo de Garantia de Tempo de Serviço - FGTS". Ocorreu, portanto, a estatização completa da previdência social, o Estado que já controlava a previdência dos servidores públicos, passou a controlar também a previdência obrigatória daqueles que eram regidos pelo direito privado.

A década de 1960 ficou marcada pela quantidade de conquistas pelos trabalhadores através da estatização da previdência social. Além das conquistas já citadas anteriormente, ainda foram instituídos o salário família, o abono natalino (popularmente apelidado de 13º salário), salário maternidade, e foram incluídas outras categorias ainda não contempladas na proposta inicial, como jogadores de futebol, autônomos, trabalhadores temporários, empregados domésticos e rurais. Com todas essas conquistas e inclusões no sistema previdenciário, a Previdência Social passou a ser um instrumento oficial de distribuição de renda no país.

O decênio de 1970 iniciou com a criação do Plano de Integração Social - PIS, e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PASEP, que garantia aos trabalhadores privados e servidores públicos uma participação mínima no crescimento de suas respectivas empresas. Porém, o grande marco para a Previdência Social brasileira nessa década foi a criação do Ministério da Previdência e Assistência Social, desvinculando a previdência do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Podemos inferir que com a criação do Ministério da Previdência e Assistência Social a institucionalização da previdência estava clara a sua importância para o Governo Federal e para a economia eram evidentes. Segundo Batich (2004):

A ampliação inusitada do sistema de proteção social por parte do Estado ditatorial ocorreu para aliviar tensões presentes na sociedade brasileira, algumas das quais eram provenientes do período anterior ao golpe militar e que este havia contido, como os conflitos no campo, enquanto outras decorriam da política econômica adotada, que privilegiava o crescimento econômico em detrimento do desenvolvimento social, exigindo alguma atenção paliativa por parte do governo militar que impedia qualquer tipo de reivindicação trabalhista ou popular.

Em 1977, com o objetivo de diminuir a quantidade de atribuições do INPS, foram criados diversos órgãos secundários para descentralização administrativa. Um deles foi o Sistema Nacional de Previdência e Assistência – SINPAS, que criou o Instituto Nacional de Assistência Médica – INAMPS, responsável por cuidar exclusivamente das assistências médicas. Outro foi o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social - IAPAS, que era incumbido da administração financeira e patrimonial, o Fundo Nacional do Bem Estar do Menor - FUNABEM, a Central de Medicamentos - CEME e a Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social - DATAPREV. Neste mesmo ano, foi disciplinado o funcionamento das previdências complementares abertas e fechadas: abertas quando

acessíveis ao público em geral e fechadas quando destinadas exclusivamente aos empregados de uma mesma empresa.

Na década de 1980 a Previdência Social teve duas grandes mudanças institucionais devido ao cenário político da época. A primeira grande mudança foi a extinção do regime ditatorial em 1984, tornando possível a maior participação popular na elaboração da Previdência Social, através do Congresso Nacional. E o segundo marco importante desse decênio, foi a própria Constituição promulgada em 1988, até hoje vigente, Constituição essa que pela primeira vez na história passou a reconhecer o conceito de seguridade social como um direito fundamental de todo e qualquer brasileiro. A Seguridade Social, que abrange saúde, assistência e previdência, ganhou um capítulo exclusivo na Carta Magna.

Com a Constituição Federal de 1988 também ficou estabelecido que a Seguridade Social seria financiado por empregados, empregadores (através do faturamento e lucro líquido), e a receita dos concursos e prognósticos. Isso garantia que a Seguridade Social tivesse o papel de proteção social universal para todos e não somente para os trabalhadores. O Artigo 194 da Constituição Federal afirma em sua disposição geral que: "A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social."

O início da década de 1990 foi especialmente conturbada para a Previdência Social, se por um lado a previdência passava pelo auge da sua maturidade organizacional, com direitos reconhecidos inclusive na Constituição Federal, por outro lado essa maturidade trazia consigo um gargalo que todo sistema previdenciário ultrapassa. No início a previdência tinha muitos contribuintes e poucos beneficiários, quando atinge sua maturidade a quantidade de beneficiários com direitos a receber seus benefícios é muito maior. Os fatores que influenciaram para esse gargalo foram muitos, a expectativa de vida da população que aumentou, sendo assim trabalhadores que iniciaram sua vida produtiva na década de 1950 ou 1960 já teriam conseguido direito a se aposentar. Juntando a isso, o início dos anos 1990 foram especialmente conturbados politicamente, o Presidente eleito Fernando Collor de Mello, apesar de pouco tempo no cargo, abriu o comércio para empresas estrangeiras, se por um lado essas empresas traziam produtos melhores do que os oferecidos aqui ao um preço mais em conta, por outro fez com que várias empresas locais fechassem as portas fazendo com que o nível

de desemprego aumentasse substancialmente, diminuindo, assim, a quantidade de financiadores da previdência.

No final do ano de 1990 foi publicado o estatuto do servidor público federal, conhecido como Regime Jurídico Único, diferenciando de vez servidores públicos do trabalhadores privados, estabelecendo regras específicas para os servidores públicos. Além disso, foi criado o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, órgão responsável pelos benefícios na esfera privada. Em 1998, 10 anos após a promulgação da Constituição Federal, já no governo de Fernando Henrique Cardoso, a Previdência Social passa por sua primeira reforma, fixando regras para o funcionamento de regimes próprios de previdência social dos servidores públicos em todos os níveis de atuação do Estado, seja federal, estadual, municipal e distrital. A Emenda Constitucional nº 20, considerada a primeira grande reforma previdenciária no Estado contemporâneo, mudou principalmente os requisitos do direito a aposentadoria. Alterou os requisitos com o intuito de diminuir o valor do benefício de aposentadoria. Batich (2004) afirma que:

As modificações, certamente mais significativas, ocorreram com a desvinculação do valor do teto com o salário mínimo, que os constituintes de 1988 haviam determinado, e as mudanças introduzidas na fórmula de cálculo do valor da aposentadoria, que deixou de ser calculada pela média das contribuições dos últimos trinta e seis meses, passando a se considerar a média correspondente a 80% de todo o período contributivo e ainda a idade e a expectativa de vida de quem a requisita, de forma a diminuir seu valor, dependendo da estimativa do número de anos que o segurado irá sobreviver dentro do sistema de benefício.

Na virada do Século continuaram as proposições de mudanças e supressão dos direitos dos trabalhadores, seja na esfera pública ou privada. No ano de 2003, quando o presidente era Luis Inácio Lula da Silva, foi proposta e aprovada a segunda grande reforma previdenciária, essa reforma suprimiu ainda mais os direitos dos servidores públicos, taxou servidores inativos, fixou idade mínima para aposentadoria, além de estabelecer teto para o valor do benefício. Alterou também os descontos das pensões e extinguiu a paridade para novos servidores. Apesar de ter sido uma reforma prejudicial para os trabalhadores e servidores, ela passou com certa facilidade no Congresso Nacional, apesar dos protestos populares. Após 2 anos de sua aprovação, foi descoberto o escândalo de corrupção de compra de votos para deputados federais, que ficou conhecido como "mensalão". Infelizmente a corrupção acompanha a história do Brasil desde o seu descobrimento, e a Previdência Social não poderia ficar de fora. Tanto que na perspectiva de Warren (2012), a corrupção mina os processos de natureza inclusiva

da política, como a relação entre representantes e representados. Sem adentrar muito no mérito da corrupção, o fato é que ao longo das últimas décadas a Previdência Social tem sido acometida de várias mudanças, mudanças que tem tirado conquistas históricas dos trabalhadores com o discurso do mal desempenho das contas públicas.



## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Superados os aspectos teóricos que fundamentam essa pesquisa, analisaremos os aspectos metodológicos que nortearam o estudo. Neste capítulo faremos uma análise metodológica de como a pesquisa desenvolveu, estudando o método de coleta de dados e de tratamento das informações realizadas.

### 5.1 Caracterização da pesquisa

A natureza dessa pesquisa é um estudo de caso descritivo, é o tipo de pesquisa na qual um caso individual é estudado em profundidade para obter uma compreensão de outros casos similares. No caso, a pesquisa é feita em uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES, mais especificamente a Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Realizada no intuito de levantar dados sobre o conhecimento previdenciário dos servidores públicos federais que estão prestes a se aposentar, verificou as características de um grupo específico, avaliou a qualidade no atendimento e levantou a opinião para possíveis melhorias que a instituição poderia oferecer, se revelando assim uma pesquisa qualitativa.

Assim como afirma Gil (2009, p.42) a pesquisa descritiva:

Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Yin<sup>2</sup> sintetiza que o estudo de caso é uma investigação empírica que procura investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Yin (2005) ressalta ainda que o estudo de caso compreende um método de

---

<sup>2</sup> YIN, Ribert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 32.

pesquisa bastante abrangente, perpassando desde a lógica do planejamento, das técnicas de coletas de dados e das abordagens específicas às respectivas análise.

Pela necessidade de aprofundamento no conteúdo pesquisado foi necessário também um estudo bibliográfico, consultando fontes previdenciárias e entendendo melhor a administração pública brasileira. No caso da pesquisa bibliográfica realizada, foram consultados autores consagrados nas matérias estudadas, no entendimento de Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é construída a partir de fontes já existentes, ou seja, a partir de materiais bibliográficos como artigos de periódicos científicos e livros já publicados, sejam eles de leitura corrente ou de referência.

## 5.2 Técnica de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados primários, foi utilizado um questionário de avaliação qualitativa (Apêndice A) o qual foi aplicado a servidores que já tinham direito a se aposentar, porém, optaram por continuar na ativa, além de servidores que terão esse direito nos próximos 5 anos. O instrumento escolhido para a coleta de dados foi o questionário, definido por Severino (2007, p. 125) como um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre assuntos em estudo”.

Desta forma, por meio do instrumento escolhido, o questionário, caracterizamos o público alvo da pesquisa, com informações do tipo: sexo, vínculo com a instituição, se era ocupante de cargo de direção ou chefia, escolaridade e o setor de atividade. Bem como, possibilitou conhecer as necessidades de informação dos envolvidos na pesquisa, a percepção desses com relação à qualidade do atendimento e dos serviços prestados pelo setor responsável por fornecer informações previdenciárias da instituição, identificou as opiniões e sugestões quanto ao setor e avaliou o conhecimento desse público sobre as regras de aposentadoria.

A amostragem de servidores escolhidos para responder o questionário foi não probabilística, por acessibilidade ou conveniência, foi levado em consideração todos os questionários daqueles servidores que aceitaram responder e autorizaram a pesquisa procurando se colher o máximo possível de servidores no público alvo. O questionário

foi disparado para o e-mail de todos os servidores do público alvo, isso dá um total de 1391 servidores que já estão aptos a se aposentar e 1886 servidores que adquirirão esse direito nos próximos 5 anos, através de uma triagem feita pela Superintendência de Informática - SINFO da instituição pesquisada. Além disso, o questionário foi aplicado diretamente na Coordenadoria de Pagamento de Aposentados e Pensionistas, setor responsável pelas informações previdenciárias da instituição.

**Tabela 1- Público alvo da pesquisa**

Perfil	Frequência absoluta	%
Aptos a se aposentar	1391	42,44
Aptos nos próximos 5 anos	1886	57,55
Total	3277	100

Fonte: Elaboração do autor.

Para fins de avaliação e validação do questionário a ser utilizado, foi aplicado um pré-teste com o propósito de evidenciar possíveis inconsistências, ambiguidades ou complexidade na elaboração das questões, assim como afirma Gil (2009, p.120).

O primeiro passo nessa etapa consiste em selecionar indivíduos pertencentes ao grupo que se pretende estudar. Seu número pode ser bastante restrito: entre 10 e 20, independentemente da quantidade de elementos que compõem a amostra a ser pesquisada.

O pré-teste foi aplicado entre os 10 primeiros servidores que procuraram a coordenadoria de aposentados da universidade, a fim de encontrar possíveis falhas no instrumento de pesquisa. Após retorno dos respondentes, algumas perguntas foram reformuladas, com o objetivo de ficarem mais claras para os pesquisados. É importante citar que, apesar desse tipo de teste ser dinâmico e de fácil acesso, atingindo um grande número de pessoas simultaneamente, encontramos certa dificuldade com pessoas que não sabiam manusear a ferramenta, e mails desatualizados e até mesmo direcionados para caixa de spam.

Na abordagem qualitativa, foi utilizado ainda o método de observação participante para complementar os dados coletados no instrumento de coleta, uma vez que, por laborar na organização pesquisada, o pesquisador tem fácil acesso aos diversos

membros do grupo. Gil<sup>3</sup> ressalta que a observação participante consiste na efetiva participação na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada, facilitando o acesso a dados intrínsecos ao grupo pesquisado.

### 5.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após a tabulação dos dados em planilhas eletrônicas, os resultados foram analisados e interpretados de acordo com os elementos em destaque. A abordagem qualitativa, Gil<sup>4</sup> (2010) enfatiza que análise qualitativa compreende três fases, a saber: 1) a redução dos dados; 2) a apresentação dos dados; e, 3) a conclusão ou verificação dos dados. Os resultados desta pesquisa foram baseados em 300 questionários respondidos.

---

<sup>3</sup> GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2010. p. 103.

<sup>4</sup> *Op. Cit.* p. 175.

## **6 RESULTADOS DA PESQUISA**

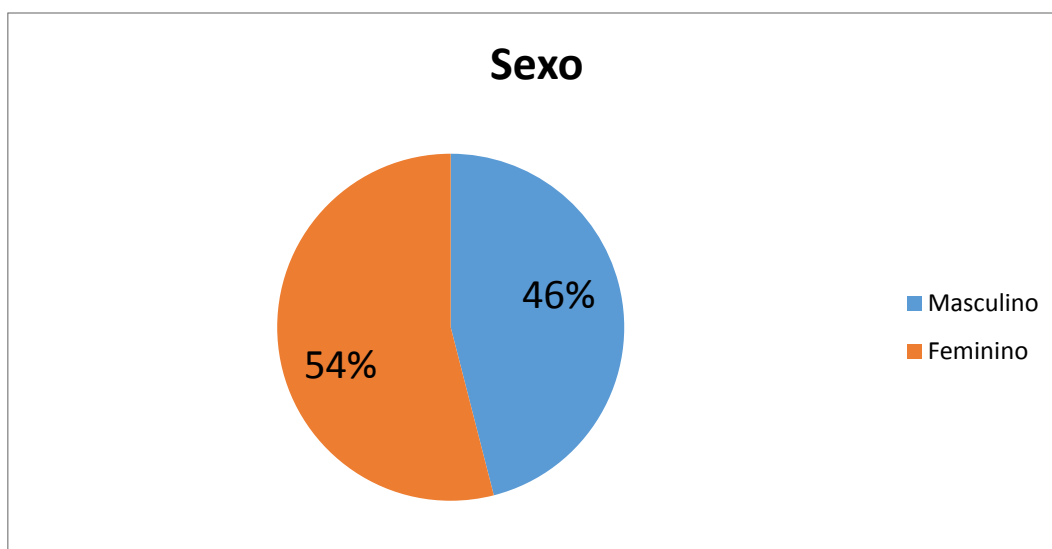
No presente capítulo faremos uma análise dos dados coletados no questionário, assim como faremos a análise dos resultados obtidos. O número de questionários respondidos pelo público-alvo na pesquisa de campo foi de 300 participantes, que desempenhem atividades diretamente relacionadas à organização pesquisada, seja de natureza operacional, de gestão ou assessoramento. A pesquisa foi realizada entre 1º de novembro de 2017 até 1º de maio de 2018.

### **6.1 Perfil dos respondentes**

Na primeira parte do questionário foi traçado o perfil do público-alvo da pesquisa, que abrangeu os seguintes dados: Sexo, tipo de vínculo com a instituição, se exerce cargo de chefia ou direção, a escolaridade, e por fim, o setor da Universidade a qual ele está trabalhando.

O primeiro item a ser questionado foi o sexo do respondente, e, mostrou que a instituição não tem pessoas prestes a se aposentar com predominância significativa em nenhum sexo, mostrando um item equilibrado. Conforme mostra o Gráfico 1.

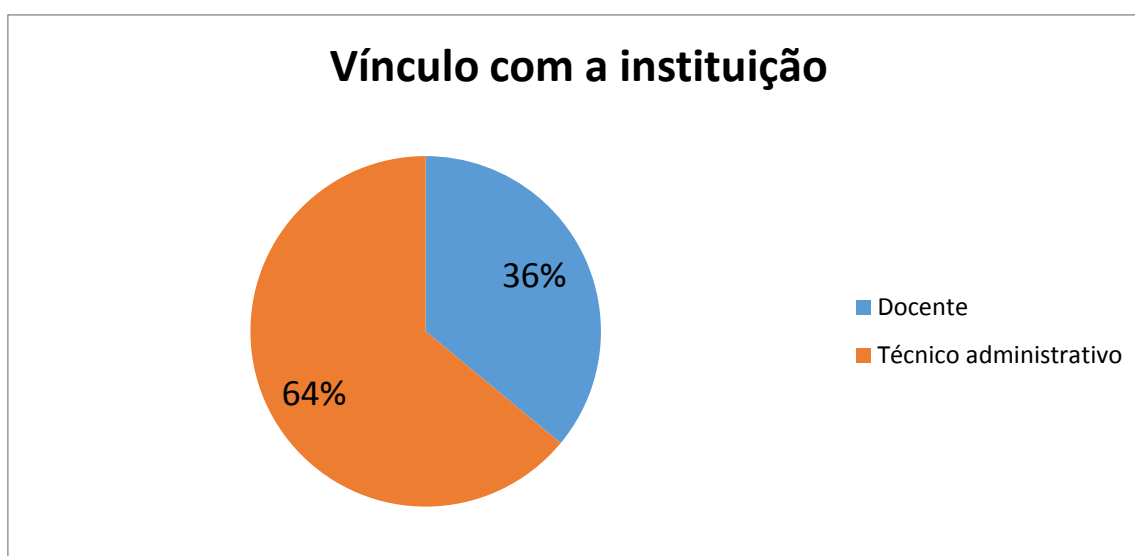
**Gráfico 1 – Sexo**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com relação ao tipo de vínculo que o servidor tem com a instituição notamos uma surpresa, já que a proporção de respondentes, segundo Gráfico 2, é maior de técnico do que de docente, 64% dos entrevistados é técnico administrativo e apenas 36% são docentes.

**Gráfico 2 - Vínculo com a instituição.**



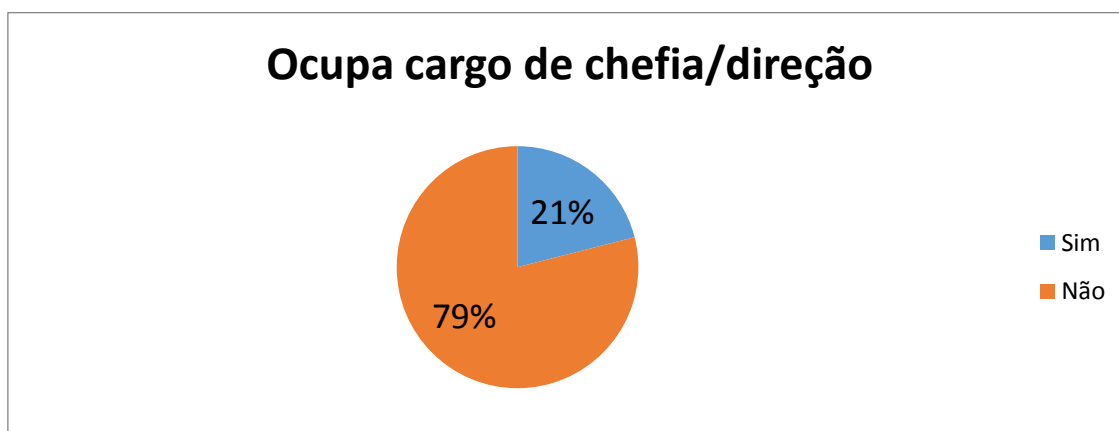
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O critério de vínculo com a instituição foi um indicador de relação utilizado na interpretação das respostas da segunda parte do questionário, sobre o acesso da informação previdenciária na Universidade.

Na organização pesquisada, no quesito de quantidade de servidores que ocupam cargo de chefia e direção, também apresentou certo equilíbrio, já que a

proporção ficou de 21% de servidores como gestores e 79% de servidores apenas como colaboradores.

**Gráfico 3 - Ocupa cargo de Direção/Chefia.**

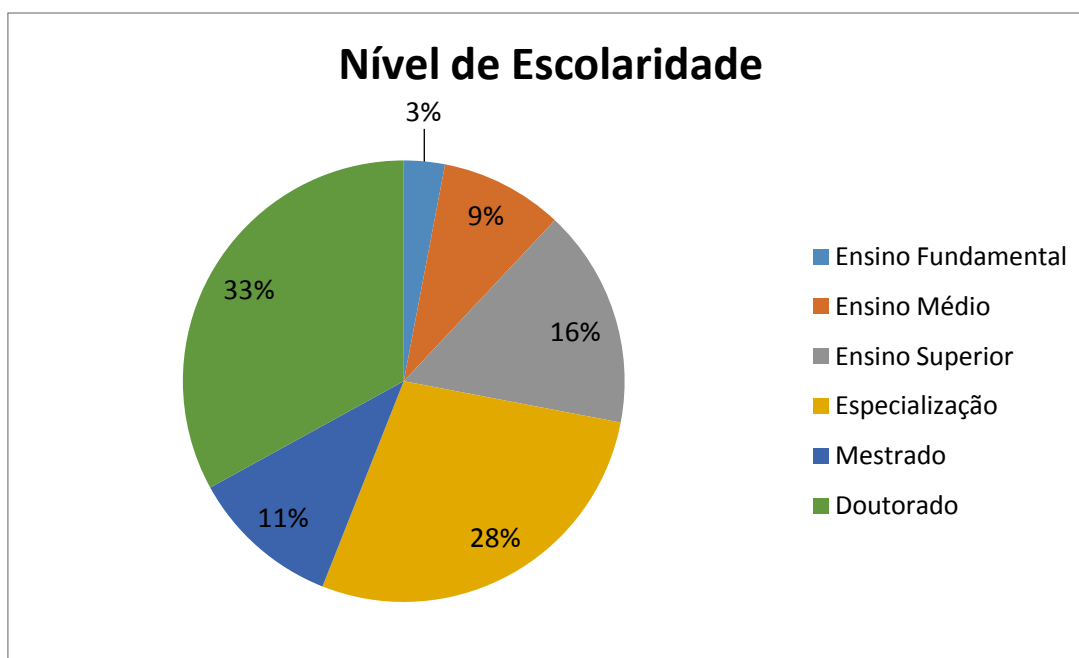


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Esse critério foi utilizado para a análise das respostas da segunda parte do questionário, uma vez que é importante verificar como os gestores e colaboradores enxergam se a informação previdenciária é bem disseminada ou não.

Com relação a escolaridade, a grande maioria dos entrevistados mostrou ter nível superior ou pós graduação. A quantidade de servidores entrevistados que afirmaram possuir apenas ensino médio e ensino fundamental foi bem pequena, apenas 3% dos entrevistados afirmaram ter nível fundamental e apenas 9% afirmaram ter nível médio, totalizando 12% de entrevistados que não possuem nível superior. Todo o restante dos servidores entrevistados, ou seja, 88% possuem nível superior, especialização, mestrado ou doutorado. Como podemos observar no Gráfico 4, nível de escolaridade. De acordo com esse Gráfico, a grande maioria dos entrevistados possui escolaridade suficiente ter esclarecimento quando o assunto for benefício de aposentadoria. O nível de escolaridade também foi considerado um ponto de interpretação para a segunda parte do questionário.

**Gráfico 4 - Nível de escolaridade**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O último ponto da primeira parte do questionário, quanto a caracterização do usuário pesquisado, foi a unidade da universidade a qual o servidor exerce suas atividades. O intuito dessa pergunta era de observar se a informação previdenciária tem sido melhor publicada em setores específicos dentro da instituição. O resultado desse questionamento também foi considerado bem satisfatório pelo pesquisador, pois a pesquisa conseguiu atingir os mais diversos setores possíveis dentro da instituição. A pesquisa atingiu 61 setores dentro da instituição, são eles:

**Tabela 2 - Diversos setores da instituição que tiveram respondentes.**

Centro de Biociências	5	1,67%
Centro de Ciências da Saúde	11	3,67%
Centro de Ciências Exatas e da Terra	8	2,67%
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes	9	3,00%
Centro de Ciências Sociais Aplicadas	10	3,33%
Centro de Educação	8	2,67%
Centro de Ensino Superior do Seridó Caicó	5	1,67%
Centro de Tecnologia	8	2,67%
Complexo de Esportes e eventos	3	1,00%
Comunica – Superintendência de comunicação	13	4,33%
Coordenadoria de Pagamento Aposentados e Pensionistas	3	1,00%
Departamento de Administração	3	1,00%
Departamento de Artes	1	0,33%
Departamento de Bioquímica	1	0,33%



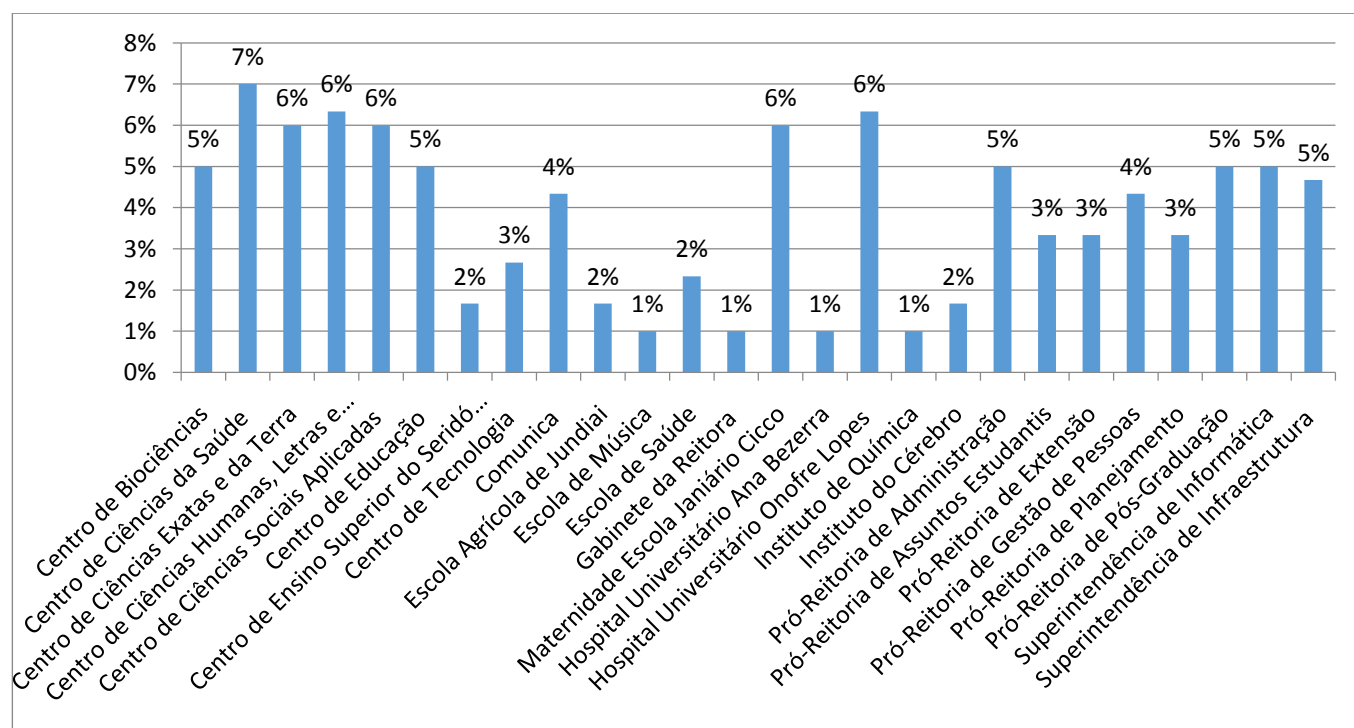
Departamento de Ciências Contábeis	1	0,33%
Departamento de Ciências Sociais e Humanas	1	0,33%
Departamento de Educação Física	3	1,00%
Departamento de Enfermagem	2	0,67%
Departamento de Engenharia de Produção	1	0,33%
Departamento de Fisiologia	2	0,67%
Departamento de Geografia	2	0,67%
Departamento de Informática e Matemática Aplicada	2	0,67%
Departamento de Línguas e Literaturas Estrangeiras Modernas	3	1,00%
Departamento de Odontologia	2	0,67%
Departamento de Políticas Públicas	1	0,33%
Departamento de Psicologia	1	0,33%
Departamento de Saúde Coletiva	1	0,33%
Departamento de Serviço Social	1	0,33%
Diretoria da Segurança Patrimonial	5	1,67%
Diretoria de Administração de Pessoal	5	1,67%
Diretoria de Contabilidade e Finanças	1	0,33%
Diretoria de Materiais e Patrimônio	2	0,67%
Escola Agrícola de Jundiá	5	1,67%
Escola de Música	3	1,00%
Escola de Saúde	7	2,33%
Gabinete da Reitora	3	1,00%
Maternidade Escola Janiário Cicco – Gerência Geral	3	1,00%
Hospital Universitário Ana Bezerra	3	1,00%
Hospital Universitário Onofre Lopes	19	6,33%
Instituto de Química	3	1,00%
Instituto do Cérebro	5	1,67%
Maternidade Escola Januário Cicco	10	3,33%
Museu do Seridó	10	3,33%
Núcleo de Artes e Cultura	3	1,00%
Núcleo de Educação Infantil	3	1,00%
Núcleo de Pesquisa em Alimentos e Medicamentos	3	1,00%
Núcleo de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas	3	1,00%
Núcleo de Tecnologia da Informação	3	1,00%
Núcleo de Tecnologia Industrial	3	1,00%
Núcleo Permanente de Concursos	6	2,00%
Pró-Reitoria de Administração	10	3,33%
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	3	1,00%
Pró-Reitoria de Extensão	5	1,67%
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	7	2,33%
Pró-Reitoria de Planejamento	3	1,00%
Pró-Reitoria de Pós-Graduação	5	1,67%
Reitoria	8	2,67%
Secretaria de Ensino à Distância - SEDIS	7	2,33%

Superintendência de Informática	9	3,00%
Superintendência de Infraestrutura	14	4,67%
TV Universitária	10	3,33%
Totais	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para facilitar a contabilização de dados, unimos em grandes áreas, para uma melhor a interpretação. É importante saber que a Universidade é um órgão muito abrangente, que se divide em Pró-reitorias, Secretarias, Centros/Departamentos, Institutos, Escolas, Superintendências, Hospitais e Núcleos permanentes, conforme é demonstrado no organograma da instituição no Anexo A deste trabalho. Então, separamos por unidades hierarquicamente superiores, contabilizando todos departamentos inferiores ligados. Separamos os centros de ensino, as pró reitorias e os hospitais na contabilização dos dados, conforme Gráfico 5.

**Gráfico 5** - Unidades centralizadas dos servidores que responderam a pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como forma de sintetizar o perfil geral dos respondentes da pesquisa, foi estabelecido a Tabela 2, com uma visão geral daqueles que responderam.

**Tabela 3 - Perfil dos entrevistados na pesquisa**

Perfil dos entrevistados		Frequência absoluta	%
Gênero	Masculino	138	54%
	Feminino	162	46%
Tipo de vínculo com a UFRN	Técnico Administrativo	192	64%
	Docente	108	36%
Ocupa cargo de direção	Sim	63	21%
	Não	237	79%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

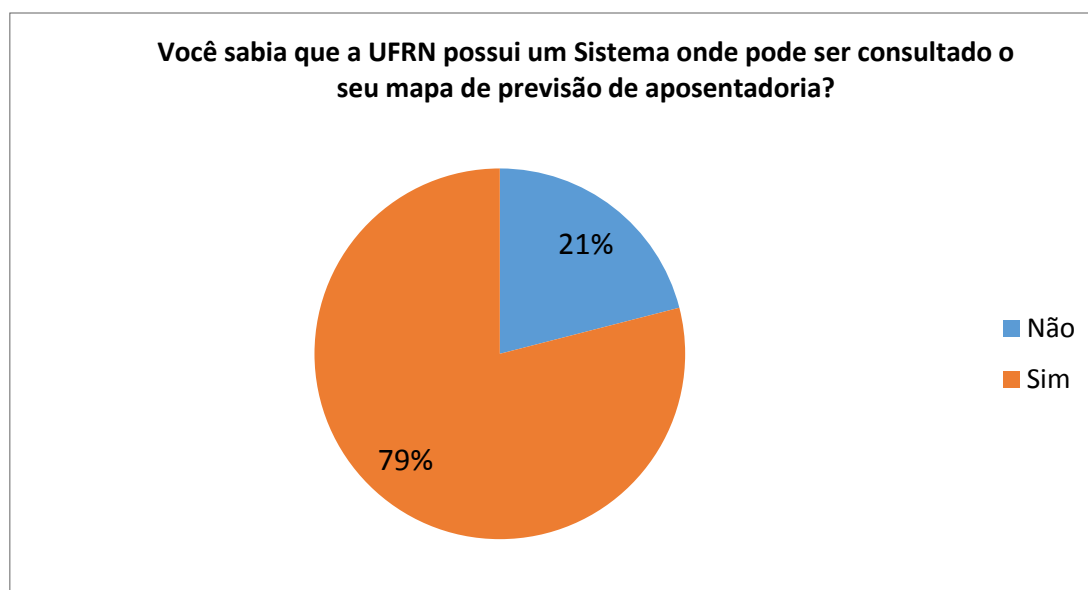
## 6.2 Acesso a informação previdenciária na UFRN

A segunda parte do questionário destinou-se a colher a percepção dos respondentes acerca dos conhecimentos previdenciários familiares a eles, assim como os conhecimentos deles acerca das ferramentas utilizadas pela instituição para publicitar o conhecimento previdenciário entre seus funcionários, analisar dos respondentes como eles consideram a qualidade da informação obtida na Diretoria de Administração de Pessoal - DAP, setor responsável por dirimir as eventuais dúvidas dos servidores. Por fim, ainda foi aberto um espaço para os questionados apresentarem críticas ou sugestões sobre todos os aspectos da informação previdenciária dentro da Universidade.

A primeira assertiva visou a medir a ciência dos servidores sobre o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH, sistema utilizado pela instituição para os servidores consultarem sua situação funcional em vários aspectos, entre eles o seu mapa de contribuição de aposentadoria.

- **Quesito de conhecimento sobre um Sistema interno da UFRN onde pode ser consultado seu mapa de previsão de aposentadoria.**

**Gráfico 6 - Conhecimento sobre sistema interno da UFRN.**



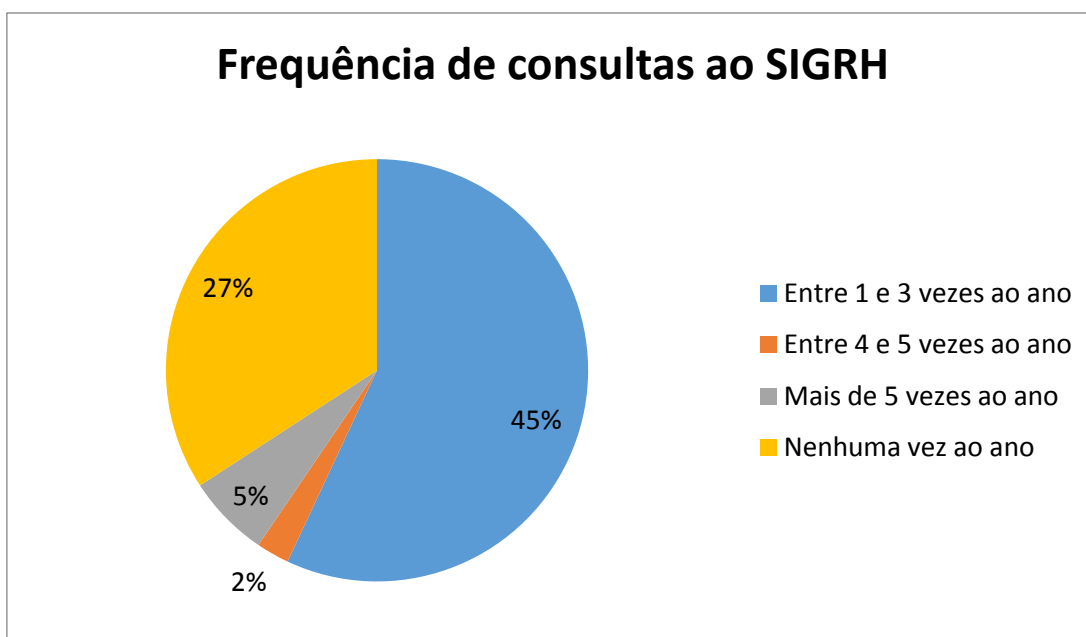
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se, de acordo com o Gráfico 6, que a grande maioria dos servidores da instituição têm ciência da existência de um sistema onde pode ser consultado sua previsão de aposentadoria. Nesta assertiva, o percentual de 79% afirmou que conhecia previamente o mapa de previsão oferecido pela instituição. Esse foi um ponto considerado bastante positivo do ponto de vista da disseminação do conhecimento, pois estaria faltando pouco mais de 20% de servidores da instituição para ter 100% de ciência. Isso mostra que a instituição tem uma boa publicidade do seu sistema de tecnologia da informação entre seus servidores, porém, como veremos nos próximos quesitos, isso não está sendo suficiente para extinguir as dúvidas dos seus servidores sobre suas aposentadorias.

A segunda assertiva foi especificamente para aqueles que alegaram conhecer o Sistema Integrado oferecido pela Universidade.

- **Quesito frequência de consultas ao Sistema Integrado oferecido pela Universidade.**

**Gráfico 7 - Frequência de consultas de servidores no SIGRH para previsão de aposentadoria.**



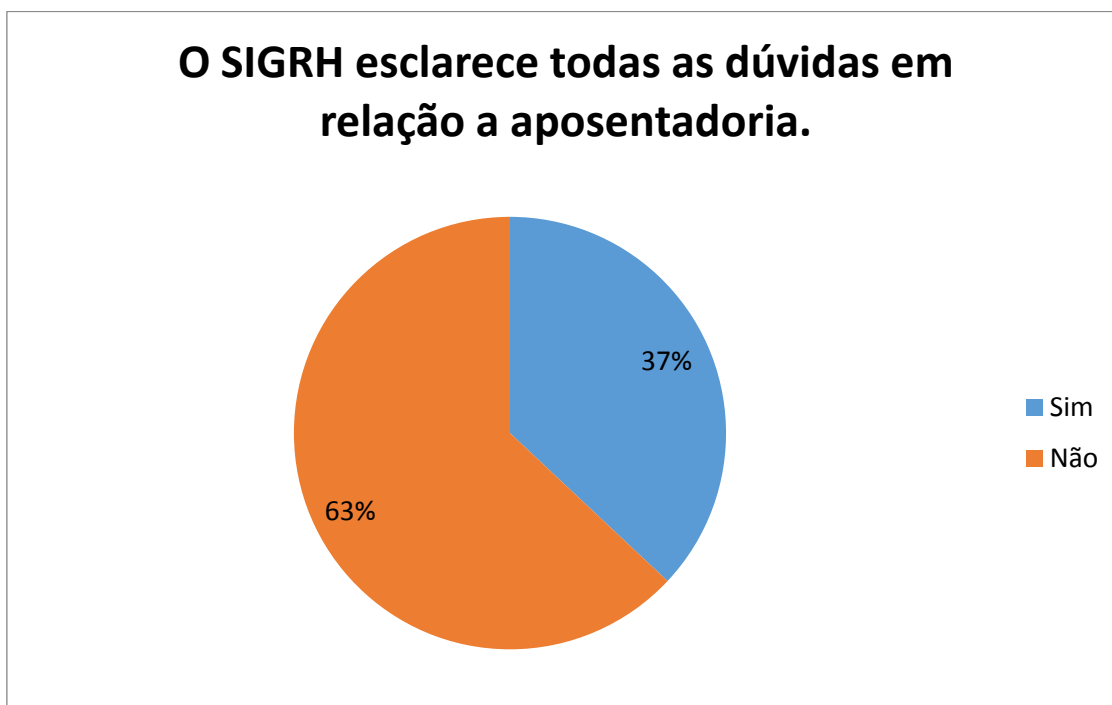
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando questionados quantas vezes em 1 ano os servidores consultam seu tempo de contribuição e mapa de aposentadoria no SIGRH a maior parte dos servidores alegou consultar entre 1 e 3 vezes ao ano. Consideramos que seja um bom número de vezes, para análise e prospecção, considerando que a última Emenda Constitucional que alterou a legislação previdenciária foi em 2012, e só alterou a aposentadoria por invalidez, mantendo a regra geral e as regras de transição inalteradas. Porém, um fato nos chamou atenção, 27% dos entrevistados apesar de conhecer o SIGRH, alegam não consultar seu mapa de previsão de aposentadoria nenhuma vez sequer. Isso pode ser um indicador de ineficiência do sistema, já que seu propósito é a consulta para esclarecimento das possíveis dúvidas. Além disso, não devemos esquecer que no quesito anterior 21% afirmaram que não conheciam o sistema, reiterando outro possível indicador de ineficiência do sistema, quanto aos esclarecimentos, e um possível ponto de melhoria da instituição, quanto a sua maior publicidade.

No terceiro questionamento sobre o Sistema Integrado oferecido pela Universidade, medimos justamente sua eficiência de esclarecimento quando o assunto é aposentadoria. Neste ponto o resultado foi surpreendente. Como mostra o gráfico 7, 63% dos questionados afirmaram que o SIGRH não esclarece todas as suas dúvidas de aposentadoria. Isso representa que quase dois terços de servidores quando consultam o SIGRH não conseguem desvendar todas suas dúvidas de aposentadoria.

- Quesito eficiência do SIGRH no esclarecimento de aposentadoria.

**Gráfico 8** - Indicador de eficiência para esclarecimento de dúvidas de aposentadoria.



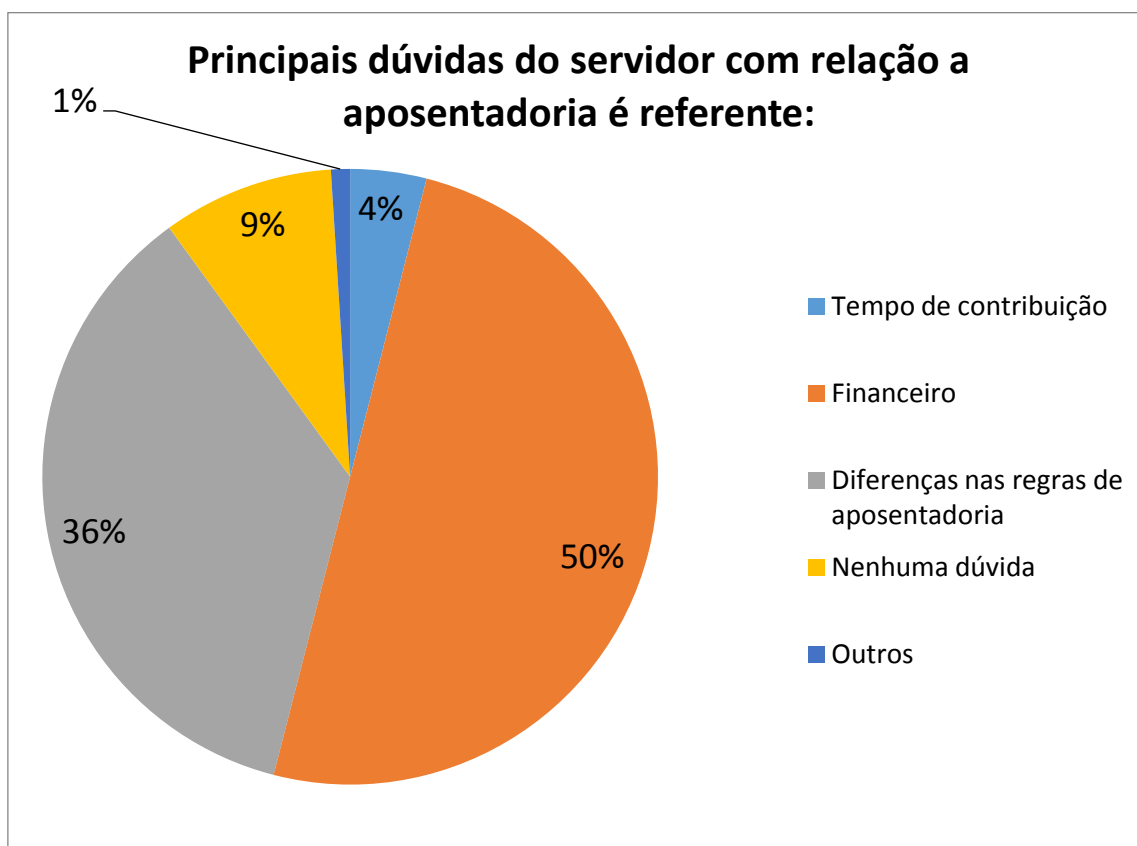
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Neste ponto chegamos a um dos objetivos específicos deste trabalho, medir o grau de eficiência do SIGRH na visão dos servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Apesar da publicidade do sistema ser considerada pelo menos satisfatória, com 79% dos respondentes tendo afirmado que já tinha ciência da sua existência, entre esses que afirmaram, 63% julgam o sistema insuficiente para esclarecer suas dúvidas para a aposentadoria. Este, sem dúvidas, é um indicativo que a instituição deve mudar a estratégia no que diz respeito ao que colocar e como colocar para esclarecer o servidor. E, além disso, lembramos que nosso público alvo é formado em sua grande maioria por pessoas que possuem nível superior ou pós graduação, revelando serem pessoas sem nenhum tipo de dificuldade na percepção de conhecimento.

No próximo quesito, questionamos a todos os entrevistados quais as suas principais dúvidas com relação ao benefício de aposentadoria, ou se não havia dúvidas alguma. Como alternativas entre as dúvidas colocamos: Tempo de contribuição, financeiro (como ficará o salário na aposentadoria), diferenças nas regras de aposentadoria, ou nenhuma dúvida. Além disso, foi aberta uma alternativa onde o servidor poderia especificar sua incerteza, caso ela não estivesse elencada em nenhuma alternativa anterior.

- **Quesito: Principais dúvidas do servidor em relação as regras de aposentadoria.**

**Gráfico 9 - Principais dúvidas dos servidores em relação a aposentadoria.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 9 mostra que metade dos servidores que estão na iminência da aposentadoria possuem dúvidas quanto ficará seu financeiro após aposentado. Isso demonstra que a organização deve melhorar seus canais de acesso à informação, e promover discussões para melhor esclarecimento dos servidores quanto a esse requisito. No apêndice B, deste projeto de pesquisa, quando os servidores tiveram direito de expressar suas críticas ou sugestões para instituição, vários deles tocaram nesses aspectos das dificuldades. Pediram melhorias a instituição através de reuniões, panfletos, cartazes, entre outros meios. Esse foi o dado que, sem dúvidas, chamou mais atenção pela sua representatividade, porém, as diferenças de requisitos nas regras de aposentadoria, os diferentes requisitos que elas cobram para o servidor se aposentar, representou uma dificuldade para 36% dos servidores que estão prestes a se aposentar. Apenas 9% dos entrevistados afirmaram não possuir nenhum tipo de dúvida quando o assunto é aposentadoria. Esse gráfico, sem dúvidas, revela que a instituição precisa

mudar sua estratégia de publicidade e gestão do conhecimento previdenciário. Os três servidores que afirmaram ter outras dúvidas com relação a aposentadoria, se não as já mencionadas, queriam saber especificamente sobre a influência da aposentadoria para um futuro beneficiário de pensão, isto não é objeto deste projeto, porém deve ser um ponto a ser observado. O Gráfico 9 configura o grande objetivo deste trabalho, que é conhecer as principais dificuldades de compreensão daqueles que estão na eminência da aposentadoria numa instituição pública federal de ensino. Com o gráfico 9 podemos inclusive propor melhorias na forma operacional no sistema SIGRH, pois hoje ele não especifica como ficará o salário do servidor que irá se aposentar, e não revela quais as vantagens que ele levará para o seu benefício de aposentadoria. Outro ponto de melhoria visualizado é em relação as diferenças nas regras de aposentadoria. O sistema hoje apenas cita as regras, para melhor compreensão do usuário indicáramos citar além das regras seus mais variados requisitos de uma regra para outra, facilitando a compreensão daqueles que consultam o sistema.

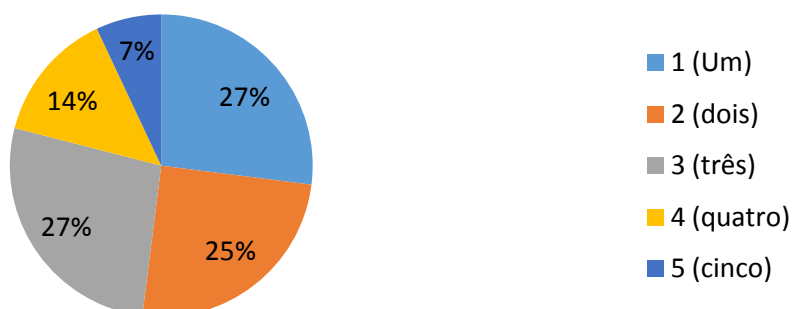
- **Quesito disseminação da informação previdenciária dentro da UFRN.**

Quando questionados se consideram a informação previdenciária bem disseminada dentro da Universidade, oferecemos a possibilidade do servidor analisar gradativamente de acordo com o seu julgamento. Colocamos como alternativa 1, para aqueles que julgavam a disseminação da informação previdenciária como péssima, e a alternativa 5 como ótima.

**Gráfico 10** – Percepção do servidor quanto a disseminação previdenciária da UFRN.



**Você acha que a informação previdenciária na UFRN é bem disseminada: 1 para "Péssima disseminação"; 5 para "Ótima disseminação", gradativamente.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como foi observado no Gráfico 10, 27% consideraram a disseminação do conhecimento previdenciário péssimo dentro da instituição. Além disso, outros 25% optaram por marcar a alternativa 2, totalizando, então, que 52% estão insatisfeitos com a publicidade e disseminação desse conhecimento. Apesar da instituição ter sistemas de tecnologia da informação, setores especializados, confeccionar folders, entre outros meios, os servidores não consideram que a informação tem sido bem publicada de modo que julguem como boa. Apenas 7% de todos os entrevistados marcaram a alternativa 5, que julgava a disseminação como ótima. Esse gráfico nos remete a uma reflexão, apesar de todas as ferramentas anteriormente citadas, talvez a estratégia da organização em divulgação para seus servidores não esteja sendo suficiente. É preciso repensar, as formas de gerir essa informação.

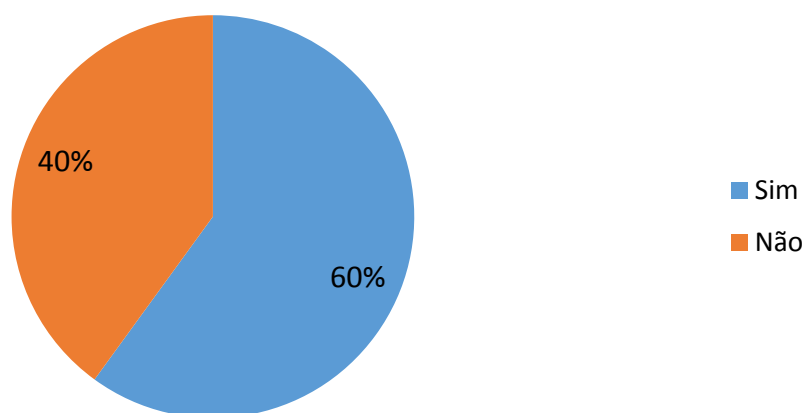
Como falado anteriormente, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento explícito está nos documentos, bases de dados, produtos e processos. Ele pode ser codificado e transferido. É exatamente sobre esse conhecimento que estamos falando. Pois a legislação previdenciária está em normas e podem ser transmitidas através da sua simples disseminação.

- **Quesito conhecimento das regras de aposentadoria.**

Neste ponto do questionário, foi perguntado se os servidores tinham conhecimento das regras de aposentadoria e que elas possuem diferentes requisitos. O Gráfico 11 mostra como os servidores responderam.

**Gráfico 11 - Conhecimento sobre as regras de aposentadoria e seus requisitos.**

**Você tem conhecimento que as regras de aposentadoria possuem diferentes requisitos:**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se que 60% dos servidores afirmaram conhecer as regras de aposentadoria e que elas possuem diferentes requisitos. E que 40% dos entrevistados dizem não ter esse conhecimento. Entretanto, nesta mesma questão, foi pedido aos entrevistados que afirmaram conhecer as regras de aposentadoria e seus requisitos que explicitasse os principais requisitos para se aposentar. De acordo com o Apêndice C, obtivemos 64 retornos daqueles que disseram conhecer as normas, porém, apenas, 3 servidores citaram todos os requisitos para aposentadoria no serviço público conforme a Constituição<sup>5</sup>:

<sup>5</sup> Art. 40. Aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, é assegurado regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos e inativos e dos pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial e o disposto neste artigo. (Redação dada pela EC n. 41/2003)

§ 1º Os servidores abrangidos pelo regime de previdência de que trata este artigo serão aposentados, calculados os seus proventos a partir dos valores fixados na forma dos §§ 3º e 17: (Redação dada pela EC n. 41/2003)

I – por invalidez permanente, sendo os proventos proporcionais ao tempo de contribuição, exceto se decorrente de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, na forma da lei; (Redação dada pela EC n. 41/2003)

Os requisitos são, idade, tempo de contribuição, tempo de serviço público, tempo de cargo, e, além disso, a data de ingresso no serviço público. Isso sem falar nas regras de transição para todos aqueles que entraram no serviço público antes de 2003. Então, a partir desses dados, podemos inferir que muitos servidores têm a falsa ideia que conhecem as regras de aposentadoria e na hora de sua aposentadoria é surpreendido com o não cumprimento de algum requisito.

- **Quesito conhecimento de um setor especializado pela instituição para dirimir dúvidas de aposentadoria.**

Quando foi questionado aos servidores se eles tinham conhecimento que a universidade tinha a disposição deles um setor especializado em tirar dúvidas de aposentadoria, o resultado é demonstrado no Gráfico 12.

**Gráfico 12 - Conhecimento de setor especializado em tirar dúvidas.**

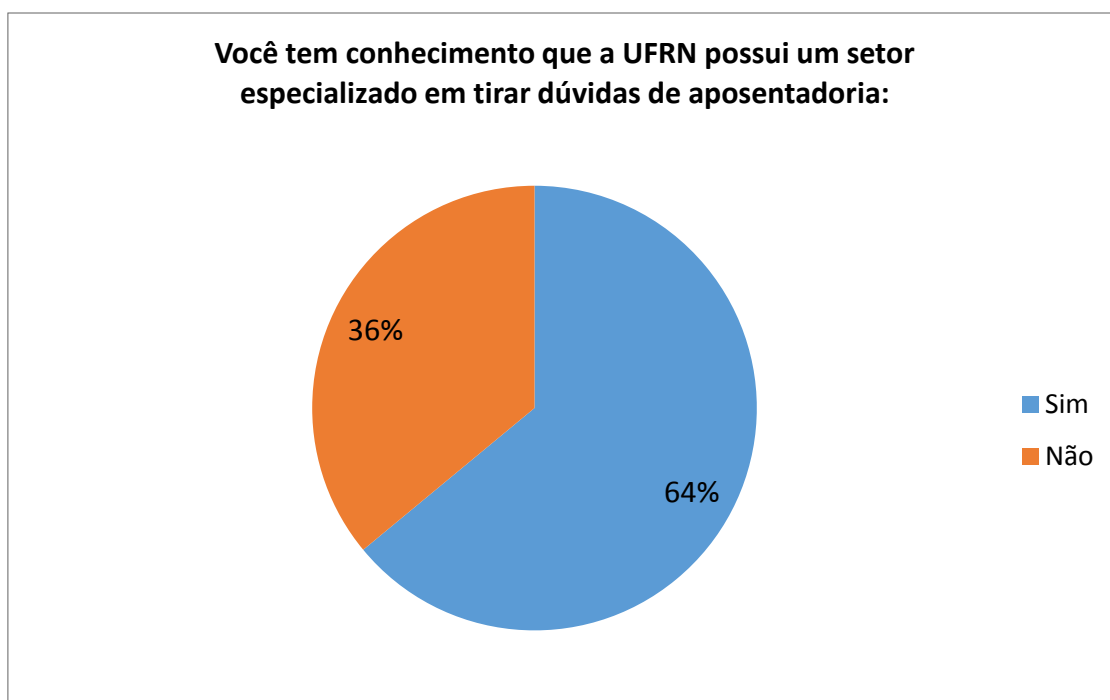
---

II – compulsoriamente, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição, aos 70 (setenta) anos de idade, ou aos 75 (setenta e cinco) anos de idade, na forma de lei complementar; (Redação dada pela EC n. 88/2015)

III – voluntariamente, desde que cumprido tempo mínimo de dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições: (Redação dada pela EC n. 20/1998)

a) sessenta anos de idade e trinta e cinco de contribuição, se homem, e cinquenta e cinco anos de idade e trinta de contribuição, se mulher; (Redação dada pela EC n. 20/1998)

b) sessenta e cinco anos de idade, se homem, e sessenta anos de idade, se mulher, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição. (Redação dada pela EC n. 20/1998)" BRASIL. Constituição (1988).



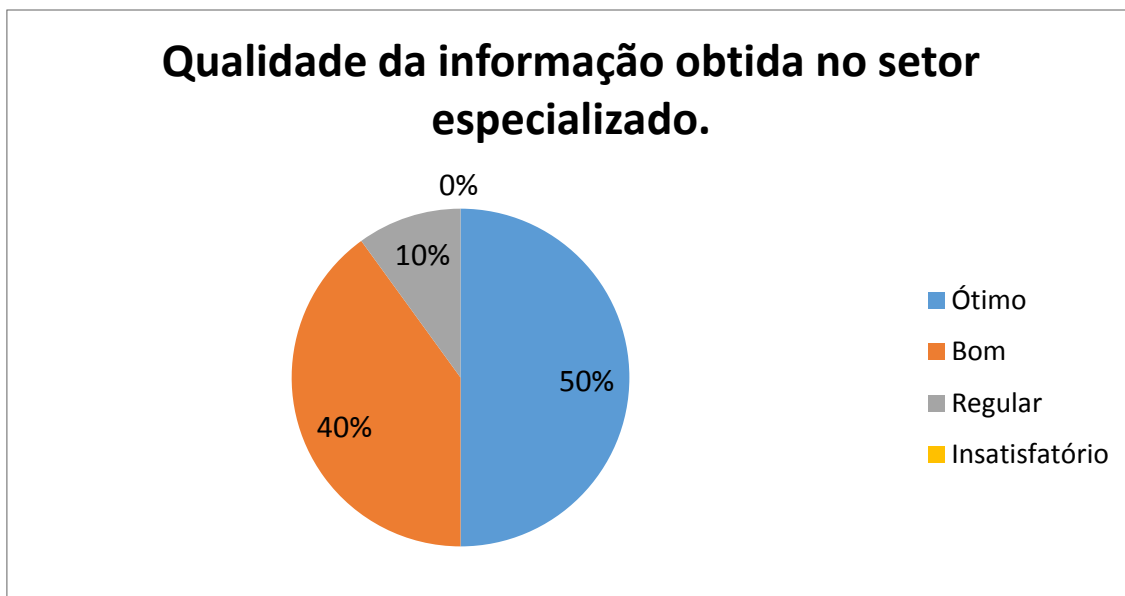
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Notamos que a maioria dos servidores demonstraram ter conhecimento da existência do setor especializado, porém, notamos que 36% dos respondentes afirmaram não conhecer. Nesse ponto, o indicativo para instituição é somente de reforço de publicidade desse setor, para funcionar mais efetivamente como ferramenta facilitadora de gestão para informação.

- **Quesito mensuração da satisfação dos entrevistados quanto ao atendimento em setor especializado.**

Aos que responderam que já conheciam o setor especializado, foi questionado a qualidade do atendimento obtido para fornecimento de feedback para a equipe e organização. O Gráfico 13 demonstra como o servidor atendido considera o atendimento na instituição.

**Gráfico 13 - Qualidade da informação obtida no setor especializado.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como é observado, 50% dos entrevistados consideram a qualidade da informação obtida como ótima, 40% considera boa, e apenas 10% consideraram regular. Nenhum entrevistado classificou a informação obtida como insatisfatória. Isso pode ser considerado um resultado positivo para instituição, porém, enxergamos margem para melhoria dessa satisfação no quesito qualidade da informação.

No último questionamento feito na pesquisa, foi pedido aos pesquisados para deixarem críticas ou sugestões de melhoria para instituição, conforme Apêndice B. 17 servidores responderam a questão, esse pouco índice de resposta, em tese, se deve ao fato dos usuários não serem obrigados a responder tal questionamento.

Dentre os itens mais citados fica a sugestão de melhor publicidade sobre a informação previdenciária na universidade, foi sugerido *que caberia uma campanha de divulgação nos Boletins e com cartilhas, bem como uma mensagem no Sigrh*. De uma forma geral, analisando as respostas obtidas, é uma carência geral que a informação previdenciária seja melhor divulgada.

Outra crítica, que passa um pouco pela análise do Gráfico 13, foi de *capacitar os servidores do DAP a respeito do assunto, pois de alguns, um apenas, soube responder os meus questionamentos com segurança*. Talvez a melhor capacitação dos servidores responsáveis por essa informação seja um ponto a ser melhorado na instituição.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notória que uma boa gestão do conhecimento e a disseminação dentro das organizações é um elemento que ajuda bastante no seu desenvolvimento. Nos órgãos públicos o conhecimento notadamente é uma força propulsora para melhoria de processos e melhoria da eficiência no serviço público.

A hora da aposentadoria, para a maioria das pessoas, é um momento delicado, seja pelo prazer no trabalho exercido, seja pelo receio da inatividade pós aposentadoria. O fato é que a disseminação do conhecimento da matéria previdenciária ajudaria essas pessoas a tomarem a decisão de aposentadoria de forma mais segura, contribuindo inclusive no aspecto psicológico dos servidores. Porém, a grande ajuda da disseminação desse conhecimento seria de ordem prática, facilitando o acesso dos usuários as informações, evitando aberturas de processos de maneira equivocada e aumentando a eficiência do setor de pessoal da instituição quando for conceder a aposentadoria para os seus servidores.

A presente pesquisa objetivou em realizar um diagnóstico do conhecimento previdenciário entre os servidores que estão prestes a se aposentar de uma instituição federal de ensino, com a perspectiva de propor melhorias na disseminação desse conhecimento dentro da instituição e obter melhorias para a mesma.

Considerando que o tema pesquisado se revelou escasso, bem como a dificuldade na obtenção de informações em face do pouco registro histórico na instituição, foi efetuado a pesquisa de campo através da aplicação de questionário como instrumento de coleta de dados apontando pontos considerados cruciais para boa disseminação do conhecimento dentro da instituição.

Como resultados da pesquisa, foram observados pontos considerados cruciais para uma boa disseminação do conhecimento previdenciário dentro da instituição. Com o traçado do perfil do público alvo observou-se que a quantidade de técnicos administrativos respondentes foi bem maior que o de docentes, revelando que a instituição poderia melhorar a divulgação da legislação previdenciária nos setores administrativos. Com relação ao número de chefes em comparação ao número de servidores sem chefia foi considerado normal, tendo em vista que obtivemos 2 chefes a cada 10 servidores. Outro ponto que chamou atenção na definição do perfil do público alvo foi o nível de escolaridade dos entrevistados, 88% deles têm nível superior ou

qualificação superior, inferimos com isso que o perfil do servidor que está prestes a se aposentar é de um servidor com esclarecimento suficiente para absorção dos conhecimentos previdenciários. Com relação a quantidade de setores que a pesquisa atingiu dentro da instituição foi considerado muito satisfatório, visto que obtivemos respondentes de 61 setores dentro da instituição, dos mais variados setores, e com 300 questionários respondidos.

Com relação à informação previdenciária e sua disseminação e conhecimento por parte dos servidores obtivemos os seguintes dados: Com relação ao conhecimento sobre o sistema de tecnologia da informação oferecido pela instituição para dirimir dúvidas quanto a legislação de pessoal consideramos que foi um indicador positivo, haja vista que 79% dos entrevistados apontaram conhecer o sistema. Além disso, consideramos que a frequência de consulta desse servidor que conhece tal sistema considerada, também, satisfatória. Tendo em vista que a última alteração na legislação foi em 2012 não se faz necessário a consulta frequente do servidor. Porém, quando questionado se o sistema era considerado suficiente para esclarecimento de dúvidas 63% dos servidores consideraram que o sistema é insuficiente para tal missão. Apontando assim o primeiro ponto de melhoria na instituição. A melhoria do sistema para esclarecimento de dúvidas.

Quando foi perguntado ao servidor qual sua principal dúvida na aposentadoria 50% dos respondentes afirmaram ter dúvidas no financeiro, e outros 36% afirmaram ter dúvidas nas diferenças nas regras de aposentadoria. Esse, sem dúvida, é um ponto a ser melhorado na instituição, pois foi observado que o sistema oferecido não têm nenhuma interface que versem sobre tais assuntos. Assim como a publicidade dessa informação dentro da instituição deve ser melhorada, pois 52% consideram a disseminação do assunto dentro da UFRN insatisfatória.

Quando foi questionado efetivamente o conhecimento dos servidores sobre tais regras 60% afirmou ter conhecimento que as regras tem diferentes requisitos. Porém, nessa mesma questão foi aberto aos entrevistados que afirmaram conhecer tais regras e requisitos apontarem suas diferenças. Nesse ponto, apenas 3 entrevistados apontaram todos os requisitos certos, inferimos que muitos deles tem a falsa impressão que conhecem as regras mas não sabem na realidade os requisitos de maneira clara.

No quesito de conhecimento do setor especializado oferecido pela instituição para dirimir dúvidas do conhecimento previdenciário obtivemos o retorno que 64% dos entrevistados conhecem tal setor, sendo necessária sua maior divulgação. E a qualidade obtida em tal setor também foi considerada satisfatória, sendo necessária só a atualização de servidores com cursos e afins, visto que 90% dos entrevistados consideraram bom ou ótimo qualidade da informação obtida.

A partir dos resultados foi proposto um plano de gestão do conhecimento previdenciário para instituição.

Assim, a título de conclusão, depreende-se que os objetivos pretendidos na pesquisa foram alcançados, senão vejamos:

Objetivo	Observações
<b>Informar, através da revisão bibliográfica, a importância da gestão do conhecimento e da informação dentro das organizações</b>	Realizado no Capítulo 2, através da revisão da literatura consagrada do assunto, fazendo um paralelo com a instituição pesquisada.
<b>Entender a tecnologia da informação como facilitador na melhoria de processos.</b>	Realizado no Capítulo 3, feita a revisão da literatura fazendo paralelo com o sistema oferecido pela instituição pesquisada.
<b>Contextualizar a previdência social no Brasil, seus principais marcos históricos até os dias atuais.</b>	Realizado no Capítulo 4, contextualizando a previdência social, sua evolução até os dias atuais para compreensão do seu atual estágio.
<b>Identificar o nível de conhecimento por parte dos servidores quanto às regras de aposentadoria a que eles fazem/farão jus.</b>	Realizado no Capítulo 6, através dos resultados dos questionários e interpretação qualitativa dos gráficos e representação significativa das dúvidas.
<b>Avaliar se o sistema integrado de gestão de pessoas oferecido pela UFRN é suficiente para esclarecimento dos servidores através da análise de percepção dos próprios.</b>	Realizado no Capítulo 6, através do segundo anexo do questionário aplicado.
<b>Elaborar um plano de melhoria do</b>	Apresentado no Apêndice D, a partir dos



**gestão de conhecimento previdenciário** resultados da pesquisa.  
**para os servidores e adequação do**  
**sistema existente.**

Espera-se, portanto, que a pesquisa tenha contribuído para disseminação do conhecimento previdenciário, proporcionando a melhoria de processos institucionais na instituição pesquisada.

Sugere-se, ainda, para pesquisas futuras a avaliação dessa gestão do conhecimento previdenciário na instituição e seus impactos para melhoria de processos do setor de pessoal.

## REFERÊNCIAS

- A previdência social no Brasil o fenomeno da desaposentação, Natalia Agostinho Bonfim Rocha, disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/3194/2943>
- ANDRADE, E.I.G. **Estado e Previdência no Brasil: uma breve história.** A previdência social no Brasil. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003. p. 69-84.
- BATICH, Mariana. **Previdência do trabalhador uma trajetória inesperada.** São Paulo em perspectiva. 2004. Volume 18. Pag 33-40
- BECKER, G. V.; OLIVEIRA, M.; PEDRON, C. D.; IGNA, F. D. **Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal.** Perspectivas em Ciência da Informação, n. 3, p. 155-175, 2010.
- BOISOT, M. **The creation and sharing of knowledge.** In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. New York: Oxford, 2002. cap. 4, p. 65-77.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília,DF, 1988.
- CASTELLS, Manuel. **Fim de milênio: economia, sociedade e cultura.** Trad. Roneide Venâncio Major. 6. ed. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede.** Trad. Roneide Venâncio Major. São Paulo: Paz e Terra, 1999
- COHN, A. **A reforma da previdência social: virando a página da história?** São Paulo em Perspectiva, São Paulo, Fundação Seade, v. 9, n. 4, p. 55-59, out./dez. 1995.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FISCHER, Desmond. **O direito de comunicar expressão, informação e liberdade.** Ed. Brasiliense s.a. São Paulo. 1982.
- FROTA, Maurício Nogueira. **Acesso à informação: estratégia para a competitividade.** Brasília. Fundação Banco do Brasil, 1994.
- FROTA, Maurício Nogueira. **Acesso à informação: estratégia para a competitividade.** Brasília. Fundação Banco do Brasil, 1994.
- GERMAN, Christiano. **O caminho do Brasil rumo à era da informação.** São Paulo. Fundação Konrad Adenauer, Junho 2000.

GERMAN, Christiano. **O caminho do Brasil rumo à era da informação**. São Paulo. Fundação Konrad Adenauer, Junho 2000.

**Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações.** Jannuzzi, Celeste Sirotheau Corrêa. Disponível em : [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&tlng=pt#aff1](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&tlng=pt#aff1)

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/evolucao\\_da\\_mortalidade\\_2001.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/evolucao_da_mortalidade_2001.shtm) Acesso em 18/10/2017.

JUSTEN FILHO, Marçal. **O direito das agências reguladoras independentes**. São Paulo: Dialética, 2002, p. 137 – 138.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEE , Ching Chyi\_ YANG, Jie. "**Knowledge value chain**", Journal of Management Development, Vol. 19 Issue: 9, 2000. p.783-794

LEITE, Celso Barroso. **A proteção Social no Brasil**. 2a Ed, São Paulo. Editora: LTR. 1978.

MISHRA, B.; BHASKAR, A.U. **Knowledge management process in two learning organisations**. Journal of Knowledge Management, Kempston, v. 15, n. 2, p.344-359, 2011.

NETTO, M.; SILVA, A. W.L.; CUNHA, C. J. C; SELIG, P. M. **Gestão do conhecimento aplicada ao conhecimento tradicional: o estado da arte**. In: CONGRESSO ALTEC: Políticas e Gestão de Ciência e Tecnologia, 2013, Portugal. Anais... Portugal, Altec,2013.

NOLASCO, L. **Evolução histórica da Previdência Social no Brasil e no mundo**. Disponível em: Acesso em 20 de Novembro de 2014.

NISSSEN, M.; KAMEL, M.; SENGUPTA, K. **Integrated analysis and design of knowledge systems and processes**. Information Resources Management Journal,Hershey, v. 13, n. 1, p. 24-43, Jan./Mar. 2000.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação: integrada a inteligência empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCATOLIN, Henrique Guilherme. **A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de nonaka e takeuchi**. João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 4-13, jul./dez. 2015.

SERRA E GURGEL. J.B, **Evolução da Previdência Social**. 2a Ed, Rio de Janeiro. Editora: ANASPS.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro, LTC, 2002.

Tecnologia da informação (ti) e o desempenho competitivo das organizações. ALMEIDA, J. S.C. Oliveira, M.F.L. disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3123.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3123.pdf)

TORRES, C.; MEDEIROS, J.; SOUZA, N. O. L.; OILVEIRA, M. **Relação dos mecanismos de gestão do conhecimento com a espiral do conhecimento**. In: SÃO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA PUC-RS, 10., 2009, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre, PUCRS, 2009.

YIN, Ribert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 32.

WARREN, Mark. **The meaning of corruption in democracies**. In: HEYWOOD, Paul (Ed.). *The Routledge international handbook on political corruption*. Oxford: Routledge, 2012.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROCESSOS  
INSTITUCIONAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE PROCESSOS  
INSTITUCIONAIS**

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado cujo tema é o acesso à informação previdenciária. Objetivo deste é avaliar a satisfação dos usuários quanto ao acesso à informação, traçar o perfil dos usuários e por meio da análise desses dados, propor melhorias para um fluxo adequado de acesso à informação da Diretoria de Administração de Pessoal (DAP).

Informo que sua identidade será preservada e no caso de dúvidas entrar em contato no e-mail: [diogomenezes3@reitoria.ufrn.br](mailto:diogomenezes3@reitoria.ufrn.br) ou através do telefone (84) 9-8880-6639, procurar Diogo de Menezes.

**I- Caracterização do usuário pesquisado:****1- Sexo:**

( ) Masculino ( ) Feminino

**2- Tipo de Vínculo com a UFRN:**

( ) Técnico Administrativo ( ) Docente

**3- Ocupa cargo de direção/chefia:**

( ) Sim ( ) Não

**4- Escolaridade:**

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior

( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

**5- Qual o setor da UFRN você está vinculado? \_\_\_\_\_****II- Acesso a informação previdenciária na UFRN:****6- Você sabia que a UFRN possui um Sistema onde pode ser consultado o seu mapa de previsão de aposentadoria?**

( ) Sim ( ) Não

Caso você não conheça esse sistema pule para questão número 9.

**7- Quantas vezes em 1 ano você consulta seu mapa de aposentadoria no SIGRH:**

- ( ) Entre 1 e 3 vezes no ano.
- ( ) Entre 4 e 5 vezes no ano.
- ( ) Mais de 5 vezes no ano.
- ( ) Nenhuma vez no ano.

**8- Você acha que o mapa de contribuição do SIGRH esclarece todas as suas dúvidas em relação a aposentadoria?**

- ( ) Sim ( ) Não

**9- Suas principais dúvidas em relação as regras de aposentadoria são referentes a:**

- ( ) Tempo de contribuição.
- ( ) Financeiro (como ficará meu salário na aposentadoria).
- ( ) Diferenças nas regras de aposentadoria.
- ( ) Nenhuma Dúvida
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

**10- Você acha que a informação previdenciária na UFRN é bem disseminada?**

**Marque 1 para "Pessimamente disseminada" e 5 para "Ótima disseminação" gradativamente.**

- ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

**11 - Você tem conhecimento que as regras de aposentadoria possuem diferentes requisitos?**

- ( ) Sim ( ) Não

**Caso responda "Sim" identifique os principais requisitos para se aposentar que conhece:**

---

---

**12- Você tem conhecimento que a UFRN possui um setor especializado em tirar dúvidas de servidores que pensam em se aposentar?**

- ( ) Sim ( ) Não

Caso tenha respondido "Sim" continue o questionário.

**13- Como você considera a qualidade da informação obtida na Diretoria de Administração de Pessoal?**

- ( ) Ótimo
- ( ) Bom
- ( ) Regular

( ) Insatisfatório

**14 - Caso tenha alguma crítica ou sugestão em relação a publicidade da  
informação previdenciária faça  
aqui:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**Obrigado pela contribuição!!!**



## APÊNDICE B - CRÍTICAS E SUGESTÕES.

<b>QUADRO 1 – CRÍTICAS E SUGESTÕES</b>
Na secretaria do DEART não sabem explicar pra o servidor que tipo de aposentadoria é a melhor, que ele não saia prejudicado, sugiro que eles leiam a lei 8.112/90 atualizada, no atendimento do DAP o rapaz que mim atendeu deixou muito a desejar, sugiro que ele faça um curso de relação interpessoal, para poder atender melhor o público.
Emitir periodicamente para o e-mail do servidor informações a respeito da reforma.
Devia ser mais esclarecida para o pessoal que atua na saúde.
Sugiro cartazes informativos e também informações ao acessar os sistemas eletrônicos da UFRN.
O setor de atendimento deverá ser melhor divulgado entre servidore/as Não temos informações espontâneas sobre aposentadoria, somente se buscarmos o setor que trata do assunto.
Com o volume de trabalho atual de técnicos e docentes, muitas vezes falta tempo para ler textos mais extensos ou mais técnicos (projetos de lei, resoluções, etc). A sugestão passaria por uma lista de perguntas frequentes (FAQs) ou mesmo uma cartilha (ou storytelling) para alguns pontos com dúvidas mais recorrentes.
Acho que caberia uma campanha de divulgação nos Boletins e com cartilhas, bem como uma mensagem no Sigrh.
Capacitar os servidores do DAP a respeito do assunto, pois de alguns, um apenas soube responder os meus questionamentos com segurança.
Sugiro que a PRH comece a preparar funcionários para a aposentadoria pelo menos 02 (dois) anos para se aposentar.
Deveria haver um canal de informação previdenciária para as pessoas que estão próximo a se aposentar.
Mais divulgação.
Tenho dúvidas com relação a um futuro pensionista.
Sugestão: Chamar os servidores que estão perto da aposentadoria e/ou recebem abono permanência e orientá-los sobre a aposentadoria.
Sugiro que seja feito um tutorial para explicar os dados apresentados no sigrh, explicando as hipóteses de aposentação e um tutorial para que o servidor saiba como estimar a sua remuneração de aposentadoria (as rubricas que ficam e as que saem da remuneração, bem como o cálculo da contribuição previdenciária do aposentado) . Parabéns pela iniciativa.
Sabemos que existe o sistema informatizado, mas, por se tratar de uma decisão (aposentadoria), muito importante na minha vida, fiquei em dúvida se o sistema está atualizado com as regras vigentes da previdência e ministério do planejamento.
Há muitos mitos sobre a aposentadoria pelo regime da universidade em relação ao regime geral. Isso poderia ser melhor esclarecido, principalmente, no que diz respeito a aposentadoria por invalidez.
Sugiro que o DAP nos envie informações ou ministre cursos de atualização.

## APÊNDICE C - REQUISITOS MENCIONADOS PELOS SERVIDORES PARA SE APOSENTAR

<b>QUADRO 2 - REQUISITOS MENCIONADOS PELOS SERVIDORES PARA SE APOSENTAR</b>
Tempo de contribuição e idade
Tempo de serviço
Idade e tempo de contribuição
Tempo de contribuição
Tempo e idade
Idade e tempo de serviço
Idade Tempo de Contribuição, cargo e carreira
Tempo e Idade
Idade, tempo de contribuição
Tempo no cargo, tempo de contribuição, idade 75 anos
EC 47 de 2005
tempo de serviço, idade e tempo de contribuição
tempo de contribuição X idade mínima
Voluntária com proventos reduzidos
- Art. 2º da EC41/2003 Voluntária com proventos integrais e paridade –
Art 6º da EC41/2003 Voluntária com proventos integrais e paridade –
Art 3º da EC47/2005 E Também por invalidez
Idade, Tempo de contribuição
Tempo de serviço; idade...
Tempo de contribuição, tempo no cargo de docente, integralidade e paridade.
Tempo de contribuição - 30 anos e idade
As mulheres atualmente devem somar 85 anos ( 30 de contribuição + 55 anos de idade).
Ao atingir os 30 anos de contribuição, cada ano a mais, diminui a idade.
Tempo de serviço e de contribuição
Idade e tempo de serviço; Invalidez
Tempo de contribuição, Idade, Ano de entrada na UFRN
Idade; tempo de contribuição; ano de ingresso no serviço público.
Tempo de contribuição, idade, invalidez
Antes da reforma: idade mínima de 55 anos para mulheres, 30 anos de contribuição.
Tempo de contribuição e idade mínima
Idade, tempo de serviço, se trabalha sob regime de periculosidade ou insalubridade.
Se é servidor a partir de 2013 pegou o teto do INSS de pouco mais de R\$ 5.500,00.
Deve atender à fórmula tempo de contribuição+idade = 95 para receber o teto.
idade e tempo de contribuição
tempo de contribuição, idade, lei
Idade, tempo de serviço, regime disponível quando começou a contribuir
idade e tempo de serviço

Já participei do Curso Viver Com Maturidade que esclarece todas as dúvidas. Dia 02 de março já irei assinar minha aposentadoria.
Tempo de contribuição de 35 anos para homem e 30 para mulher; no mínimo 10 anos de trabalho na administração pública e estar há pelo menos 5 anos no cargo desempenhado
Tempo de contribuição, idade, tempo no cargo
idade e tempo de contribuição
Tempo de contribuição somada a idade
Idade de 60 anos para o homem
Idade, tempo de contribuição etc.
Que é voluntária
Aposentadoria integral para servidores antigos
Completa 85 com a soma da idade e tempo de contribuição
Idade
Diferença entre homens e mulheres
Tempo de serviço e contribuição, idade
Tempo de serviço e tempo de contribuição
Tempo de serviço e idade e ser funcionário federal por pelo menos 10 anos
Tempo de serviço e idade
Tempo de contribuição; Idade
Ano de ingresso
As emendas constitucionais
Porque cada servidor tem seu caso específico
Idade e tempo de contribuição.
Regras de transição em função do início de contratação bem como se é EBTT ou ensino superior.
idade, tempo de serviço
Data de admissão, tempo de contribuição e idade



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROCESSOS  
INSTITUCIONAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE PROCESSOS  
INSTITUCIONAIS**

**APÊNDICE D**

**PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PREVIDENCIÁRIO PARA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

**1 INTRODUÇÃO**

O conhecimento vem ganhando importância nas organizações como fator de competitividade e melhoria de processos, sendo um elemento agregador e diferencial para eficiência. Organizações públicas, como o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por ser uma instituição com grandes proporções inserir uma gestão de conhecimento eficaz pode melhorar os fluxos de trabalho e eficiência dos recursos públicos.

Como destaca Jannuzzi (2016, p. 101):

“No âmbito das organizações em geral, o conhecimento é reconhecido como um recurso de fundamental importância em qualquer setor de atividades, pois auxilia as organizações empresariais a se tornarem competitivas nos tempos atuais; as organizações públicas, na busca para o progresso da nação; e as organizações sem fins lucrativos e não governamentais, na busca pela excelência naquilo que realizam.”

Em virtude da grande quantidade de servidores se aposentando e da significativa parcela de servidores que estão na eminência de aposentadoria na instituição foi enxergado a necessidade de estabelecer um plano de gestão do conhecimento previdenciário e o apontamento de melhorias nas ferramentas de trabalho utilizadas da instituição.

Este plano se justifica, em especial, pelo diagnóstico do conhecimento previdenciário na instituição e na movimentação de pessoal que ela vêm passando nos últimos anos. É nesse contexto organizacional de déficit de conhecimento por parte dos servidores da instituição e na grande quantidade de leis e orientações que a legislação dita que propomos tal plano.

O presente plano procurou seguir o modelo específico de gestão do conhecimento para a Administração Pública, proposto por Batista (2015), a partir dos dados coletados na pesquisa realizada para averiguar a percepção dos servidores.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

O objetivo principal desse plano de gestão do conhecimento previdenciário é fomentar a discussão da legislação de previdenciária entre os servidores da instituição melhorando ferramentas de publicidade e informação para melhoria de processos.

### **2.2 Objetivos específicos**

- a) Aprimorar canais de atendimento ao servidor da instituição;
- b) Publicitar a informação previdenciária por diversos meios de comunicação da instituição.
- c) Melhorar o processo de aposentadoria dentro da instituição com a menor ocorrência de erro;
- d) Tornar a UFRN uma instituição referência de eficiência deste tipo de processo.

### 3 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada foi feita através da aplicação de questionário com os servidores da instituição. Em síntese, na primeira parte do questionário foi traçado o perfil do público-alvo da pesquisa, que abrangeu os seguintes dados: Sexo, tipo de vínculo com a instituição, se exerce cargo de chefia ou direção, a escolaridade, e por fim, o setor da Universidade a qual ele está trabalhando.

**Tabela 1 - Perfil dos entrevistados na pesquisa**

Perfil dos entrevistados		Frequência absoluta	%
Gênero	Masculino	138	54%
	Feminino	162	46%
Tipo de vínculo com a UFRN	Técnico Administrativo	192	64%
	Docente	108	36%
Ocupa cargo de direção	Sim	63	21%
	Não	237	79%

O primeiro item a ser questionado foi o sexo do respondente, e, mostrou que a instituição não tem pessoas prestes a se aposentar com predominância significativa em nenhum sexo, mostrando um item equilibrado. Com relação ao tipo de vínculo que o servidor tem com a instituição notamos que a proporção de respondentes é maior de técnico do que de docente, 64% dos entrevistados é técnico administrativo e apenas 36% são docentes. Esse é o indicador que a instituição deve fazer maiores ações nos setores administrativos como palestras, panfletos explicativos, cursos de capacitação, etc. Na organização pesquisada, no quesito de quantidade de servidores que ocupam cargo de chefia e direção, também apresentou certo equilíbrio, já que a proporção ficou de 21% de servidores como gestores e 79% de servidores apenas como colaboradores.

Com relação a escolaridade, a grande maioria dos entrevistados mostrou ter nível superior ou pós graduação. A quantidade de servidores entrevistados que afirmaram possuir apenas ensino médio e ensino fundamental foi bem pequena, apenas 3% dos entrevistados afirmaram ter nível fundamental e apenas 9% afirmaram ter nível médio, totalizando 12% de entrevistados que não possuem nível superior. Todo o restante dos servidores entrevistados, ou seja, 88% possuem nível superior, especialização, mestrado ou doutorado. Como podemos observar no Gráfico 1, nível de escolaridade. De acordo com esse Gráfico, a grande maioria dos entrevistados possui

escolaridade suficiente ter esclarecimento quando o assunto for benefício de aposentadoria.

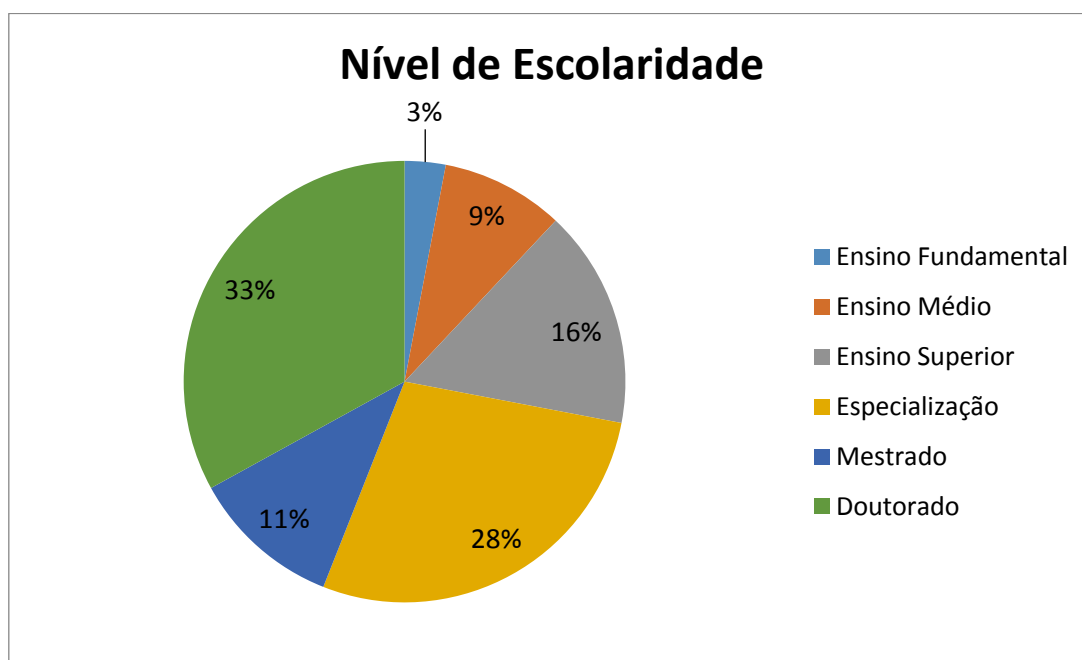


Gráfico 1 - Nível de escolaridade

O último ponto da primeira parte do questionário, quanto a caracterização do usuário pesquisado, foi a unidade da universidade a qual o servidor exerce suas atividades. O intuito dessa pergunta era de observar se a informação previdenciária tem sido melhor publicada em setores específicos dentro da instituição. O resultado desse questionamento também foi considerado bem satisfatório pelo pesquisador, pois a pesquisa conseguiu atingir os mais diversos setores possíveis dentro da instituição. A pesquisa atingiu 61 setores dentro da instituição.

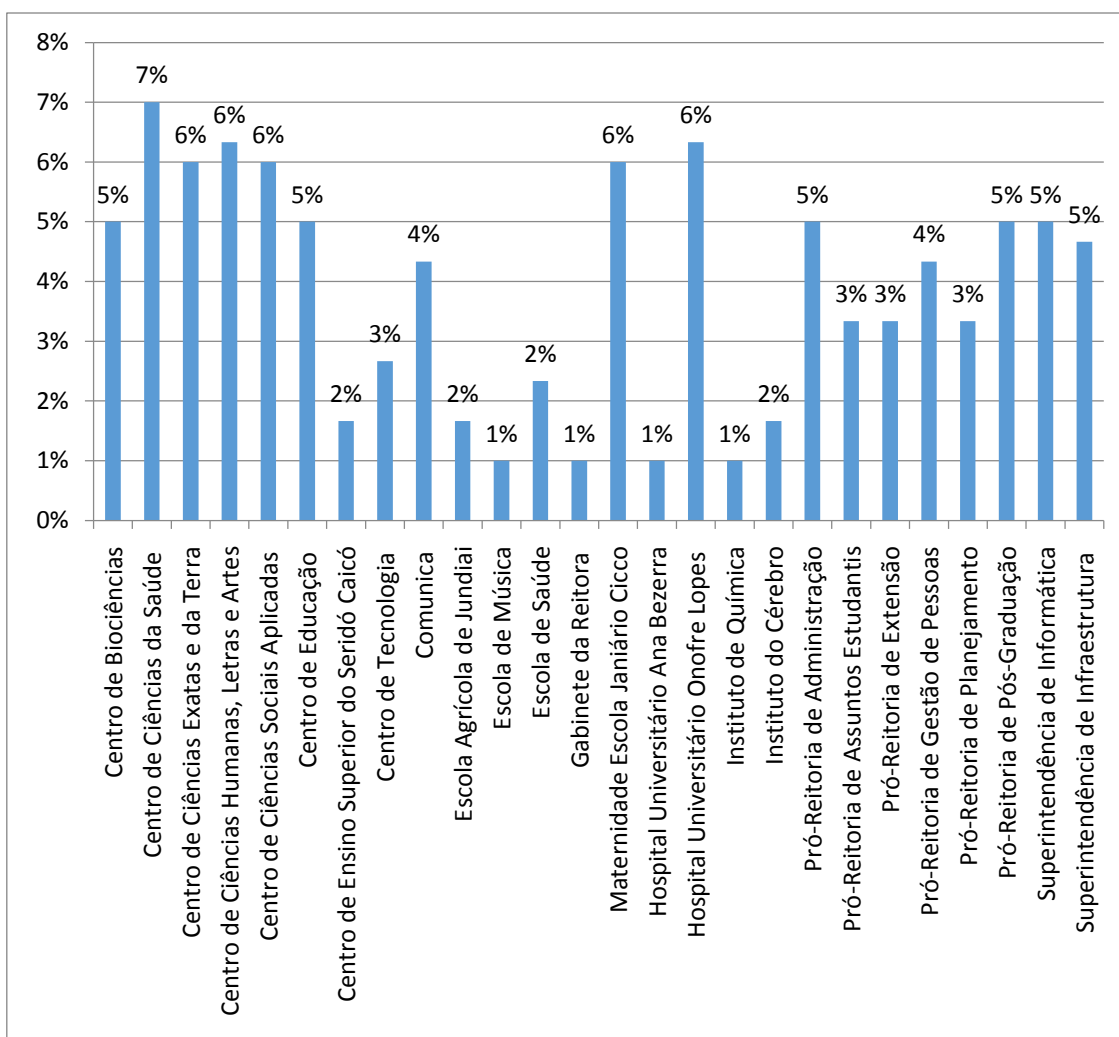


Gráfico 2 - Unidades centralizadas dos servidores que responderam a pesquisa.

Quando avaliamos se a ferramenta de tecnologia da informação oferecida pela UFRN é eficaz para esclarecimento de dúvidas obtivemos o seguinte resultado:

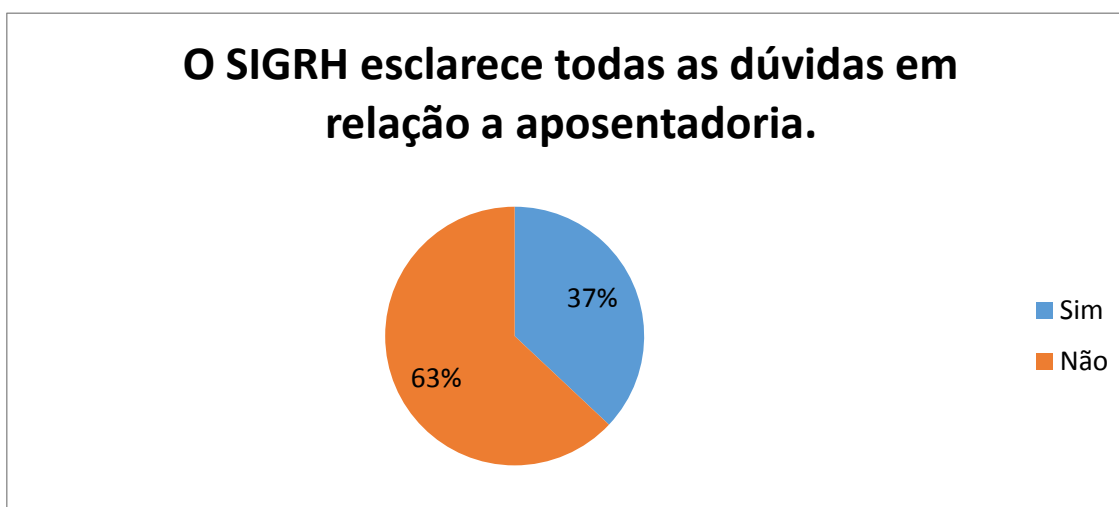


Gráfico 3 - Indicador de eficiência para esclarecimento de dúvidas de aposentadoria.



Esse ponto mostra que o SIGRH precisa melhorar o esclarecimento das dúvidas dos servidores que vão se aposentar. E os principais pontos que o SIGRH precisa melhorar é o que aponta o gráfico 4.

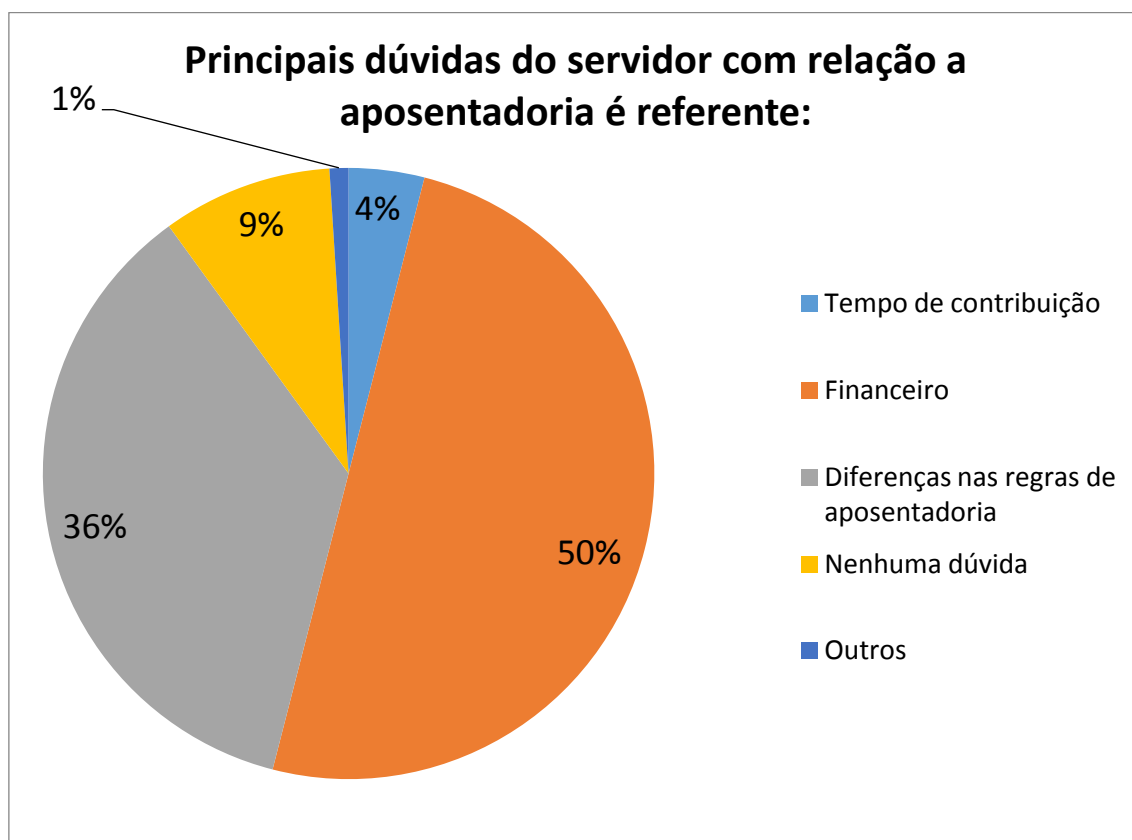


Gráfico 4 - Principais dúvidas dos servidores em relação a aposentadoria.

Quando questionados se consideram a informação previdenciária bem disseminada dentro da Universidade, oferecemos a possibilidade do servidor analisar gradativamente de acordo com o seu julgamento. Colocamos como alternativa 1, para aqueles que julgavam a disseminação da informação previdenciária como péssima, e a alternativa 5 como ótima.

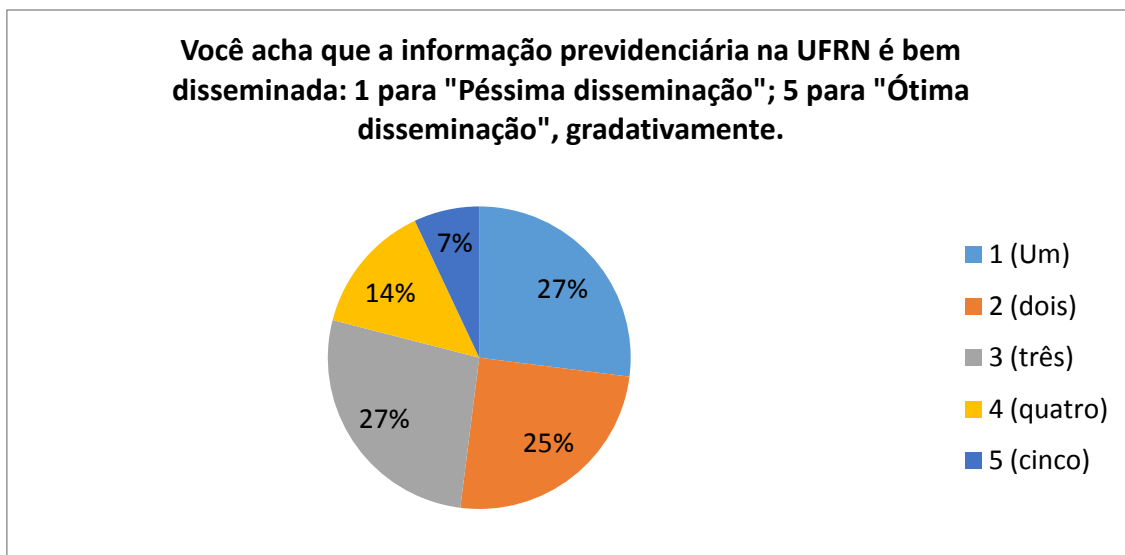


Gráfico 5 – Percepção do servidor quanto a disseminação previdenciária da UFRN.

Como foi observado no Gráfico 10, 27% consideraram a disseminação do conhecimento previdenciário péssimo dentro da instituição. Além disso, outros 25% optaram por marcar a alternativa 2, totalizando, então, que 52% estão insatisfeitos com a publicidade e disseminação desse conhecimento.

Vislumbra-se, portanto, que o questionário aplicado apresenta-se em consonância com a percepção dos servidores da organização pesquisada quanto ao conhecimento previdenciário e as ferramentas que a instituição oferece.

#### **4 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO JURÍDICO**

Batista (2012) propõe que o modelo de gestão de conhecimento esteja de acordo com o planejamento estratégico das organizações. Com a aplicação processos de gestão de conhecimento é possível alcançar resultados satisfatórios para o usuário interno e para a sociedade em geral.

A metodologia de aplicação do plano é baseada no plano de gestão do conhecimento para administração pública brasileira, formada por 4 etapas e 20 atividades como detalha a tabela a seguir:

<b>ETAPA 1 – DIAGNOSTICAR</b>	
1	Realizar a autoavaliação
2	Elaborar o business case para justificar a importância da GC
<b>ETAPA 2 – PLANEJAR</b>	
3	Definir a visão de GC
4	Definir os objetivos de GC
5	Definir as estratégias de GC
6	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional)
7	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC
8	Definir as práticas de GC
9	Elaborar plano de sensibilização das pessoas na organização
10	Elaborar o Plano de Gestão do Conhecimento
<b>ETAPA 3 – DESENVOLVER</b>	
11	Escolher e implementar um projeto-piloto
12	Avaliar o resultado do projeto-piloto
13	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização
<b>ETAPA 4 – IMPLEMENTAR</b>	
14	Discutir os fatores de sucesso na implementação da GC
15	Definir meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC
16	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC
17	Elaborar o plano de comunicação do PGC
18	Definir estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC
19	Implementar o plano de sensibilização, o plano de comunicação e o Plano de Gestão do Conhecimento
20	Monitorar e avaliar continuamente o Plano de Gestão do Conhecimento

Tabela 2 – Metodologia de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento

Fonte: BATISTA, F. F. *et al.*, 2015.

## 5 ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

ETAPA	DESCRIÇÃO	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
1	Diagnosticar	<p>O diagnóstico está evidenciado nos resultados da pesquisa, mostrando quais as principais dificuldades do conhecimento previdenciário.</p> <p>Pontos de Melhoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor esclarecimento dos fatores no SIGRH (Financeiro, Diferenças nas regras de aposentadoria)</li> <li>Melhorar a publicidade através de cartilhas, cursos, ações focais em departamentos administrativos.</li> </ul>
2	Planejar	<p>Na etapa de planejamento onde deve ser definida a visão, objetivos e estratégias do plano, indicamos fazer a estratégia de <i>desing thinking</i> com a equipe de pessoal da organização, que detenha o conhecimento na referida área, estudando</p>

		melhorias nos pontos mencionados no diagnóstico. A equipe indicada para tal planejamento é a da Coordenadoria de Aposentados da UFRN.
3	Desenvolver	O desenvolvimento está intimamente ligado com a melhoria da ferramenta SIGRH, em parceria com o setor de programação da instituição a equipe de planejamento deve indicar as principais dificuldades encontradas no diagnóstico para adequação de sistema. Assim como promover ações de disseminação do conhecimento.
4	Implementação	Avaliar as melhorias obtidas coma diminuição na quantidade de erros nos processos de aposentadoria, e se as ferramentas alteradas estão sendo eficazes na disseminação do conhecimento. Monitorar e avaliar o plano a cada 6 meses.

Tabela 6 – Metodologia de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento

Fonte: autoria própria – adaptado de BATISTA, F. F. *et al.*, 2015.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. *et al.* **Casos Reais de Implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: a experiência do governo de Minas Gerais. Brasília: Ipea, 2015. (Texto para Discussão, n. 2038).

**Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações.** Jannuzzi, Celeste Sirotheau Corrêa. Disponível em : [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&tlng=pt#aff1](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&tlng=pt#aff1)